

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSTGRADO



Gobierno Corporativo y Mujeres Ejecutivas en el Sector Financiero
Peruano

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Yulibeth Correa Hernández

Francisco Javier Lúcar Lloveras

Sonia Patricia Peñaloza Murillo

Rocío Alicia Vargas Gutiérrez

Asesora: Esther García Pedroche

Santiago de Surco, marzo 2017

Agradecimiento

Nuestro mayor agradecimiento a nuestra asesora Esther García Pedroche por su orientación y constante apoyo, por haber sido una guía para nosotros y por conducirnos durante todo el proceso de tesis.

Nuestra gratitud a todas las mujeres ejecutivas por su disposición y ayuda al participar en este estudio y por compartir con nosotros sus valiosas experiencias.

Y de manera especial, a nuestros padres, por su comprensión y apoyo incondicional.



Dedicatoria

A mi madre y a mi abuela, por ser ejemplos de perseverancia y dedicación; dos guías que inspiran mi vida. A mis tíos, por su apoyo constante, por confiar y creer siempre en mí.

Yulibeth Correa Hernández

A Pía, Matías y Mariano, que son la razón de todo.

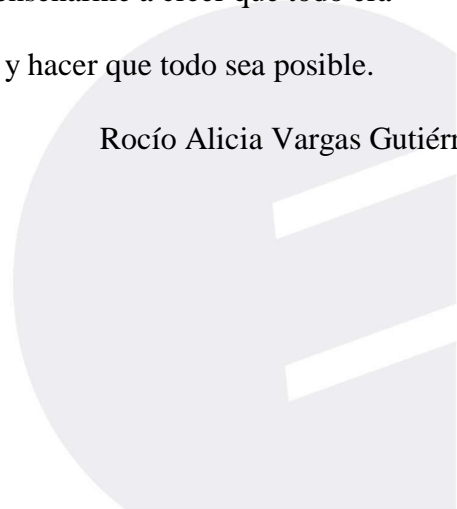
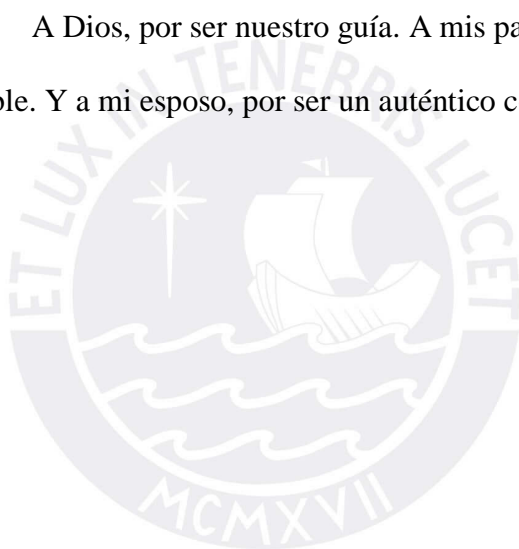
Francisco Javier Lúcar Lloveras

A mi madre, por su ejemplo y dedicación; a David, por su comprensión, y, en especial, a mi bebito Alejandro, porque su llegada a mi vida es la mayor fuente de inspiración y amor.

Sonia Patricia Peñaloza Murillo

A Dios, por ser nuestro guía. A mis padres, por enseñarme a creer que todo era posible. Y a mi esposo, por ser un auténtico compañero y hacer que todo sea posible.

Rocío Alicia Vargas Gutiérrez



Resumen Ejecutivo

La presente investigación se centra en el estudio de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo de entidades del Sector Financiero Peruano. Para ello se analizaron, desde el enfoque cualitativo, 27 casos de mujeres ejecutivas que ocupan posiciones dentro del gobierno corporativo en estas entidades con el propósito de describir su perfil demográfico, considerando sus antecedentes educativos, laborales y familiares, las motivaciones que las han impulsado, y los obstáculos que han enfrentado.

Dentro del proceso de investigación, se evidenció que las mujeres ejecutivas que forman parte del gobierno corporativo en el Sector Financiero Peruano están mayoritariamente casadas y con hijos, y manifestaron sentirse motivadas por alcanzar logros profesionales, así como por mejorar la calidad de vida de sus familias. Las mujeres ejecutivas no son conscientes de los obstáculos que enfrentan; sin embargo, describieron episodios de barreras y discriminación en su carrera profesional durante las entrevistas. Asimismo, tras el trabajo de campo, se identificaron factores adicionales a los inicialmente planteados como preguntas de investigación lo que ha enriquecido el estudio, como la propuesta de acciones que deben promoverse para fomentar la participación de la mujer en el gobierno corporativo del sector. Si bien el Sector Financiero Peruano ha estado adoptando prácticas de buen gobierno corporativo, los resultados de la investigación muestran que la participación de las mujeres ejecutivas en los gobiernos corporativos mencionados es escasa, siendo los bancos locales con matriz europea los que más aportan.

Finalmente, la investigación pretende contribuir al conocimiento sobre una temática sobre la cual existen escasas publicaciones previas en el Perú, específicamente en el sector financiero, con el fin de promover el crecimiento de la participación de la mujer en el desarrollo económico y social del país.

Abstract

This research is focused on the study of female executives in the corporate governance of entities in the Peruvian Financial Sector. For such purpose, a qualitative analysis was performed on 27 cases of female executives who hold corporate governance positions in these entities, in order to describe their demographic profile, education, labor and family backgrounds, the reasons that have driven them and the obstacles they have faced.

As part of the investigation process, it was found that female executives who are part of the corporate governance system in the Peruvian Financial Sector are mostly married with children, and declared that they felt motivated by an urge to strive for professional achievements, as well as the possibility of improving their families' quality of life. The female executives are not conscious of the obstacles they face; however, they describe episodes involving barriers and discrimination in their professional careers during the interviews. Furthermore, during the fieldwork, other factors were identified in addition to those originally included in the investigation questions which have enriched the investigation, such as suggesting actions to be promoted in order to foster women's participation in corporate governance in the sector. Although the Peruvian Financial Sector has been adopting good corporate governance practices, the investigation results show that female executives' participation in corporate governance is still rare, with local banks with European parent companies accounting for the highest number of female executives.

Finally, the research attempts to contribute to the existing knowledge on a topic that has been the subject of very few previous publications in Peru, particularly in the financial sector, in order to promote women's growing participation in the country's economic and social development.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del Problema	4
1.3 Propósito de la Investigación	5
1.4 Importancia de la Investigación	5
1.5 Naturaleza de la Investigación	6
1.6 Preguntas de la Investigación.....	7
1.7 Definición de Términos	8
1.8 Supuestos	10
1.9 Limitaciones.....	11
1.10 Delimitaciones	12
1.11 Resumen.....	12
Capítulo II: Revisión de la Literatura	14
2.1 Las Mujeres Ejecutivas en el Gobierno Corporativo	17
2.1.1 Las mujeres ejecutivas.....	17
2.1.2 Gobierno corporativo.	19
2.1.3 Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.....	21
2.2 Experiencias Internacionales de las Mujeres Ejecutivas en el Gobierno Corporativo ..	24
2.2.1 Situación actual de las mujeres ejecutivas en el mundo.....	25
2.2.2 Situación actual de las mujeres ejecutivas en América Latina.....	26
2.2.3 Barreras que impiden una mayor participación de las mujeres en las organizaciones en el Mundo y en América Latina.....	32

2.2.4 Importancia de la participación de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo de organizaciones en el Mundo y en América Latina.....	34
2.2.5 Acciones para incentivar la participación de la mujer en el gobierno corporativo de organizaciones en el Mundo y en América Latina.....	36
2.3 Las Mujeres Ejecutivas en el Gobierno Corporativo del Sector Financiero en Perú.....	39
2.3.1 La mujer ejecutiva en el gobierno corporativo en Perú.....	39
2.3.2 El gobierno corporativo en el sector financiero en Perú.....	40
2.3.3 La mujer ejecutiva en el gobierno corporativo y el sector financiero en Perú.....	45
2.4 Resumen.....	47
2.5 Conclusiones.....	48
Capítulo III: Método.....	50
3.1 Diseño de la Investigación.....	51
3.2 Justificación del Diseño.....	52
3.3 Preguntas de la Investigación.....	52
3.4 Población.....	53
3.5 Consentimiento Informado.....	53
3.6 Selección de los Casos.....	54
3.6.1 Muestreo.....	54
3.6.2 Estrategias.....	56
3.7 Confidencialidad.....	57
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos.....	58
3.8.1 Fuentes de evidencia.....	58
3.8.2 Protocolo del caso.....	59
3.8.3 Casos piloto.....	59
3.8.4 Esquema de la entrevista.....	60

3.9 Instrumentos.....	61
3.10 Procedimientos de Registro de Datos	62
3.11 Análisis e Interpretación de Datos	62
3.12 Análisis Transversal de Casos	63
3.13 Validez y Confiabilidad	64
3.14 Resumen.....	65
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	67
4.1 Perfil de los Informantes	67
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados	80
4.2.1 ¿Cuáles son las motivaciones de las mujeres ejecutivas y los principales factores que han impulsado su participación en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano?.....	81
4.2.2 ¿Cuáles son sus aspiraciones?.....	88
4.2.3 ¿Qué obstáculos han enfrentado las mujeres para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo de las empresas del sector financiero peruano?.....	90
4.2.4 ¿Qué acciones se han identificado para promover el incremento en la participación de las mujeres ejecutivas dentro del gobierno corporativo del sector financiero peruano?.....	94
4.2.5 ¿Cuál es la percepción que tienen las mujeres ejecutivas sobre la relación entre el género y el gobierno corporativo (ventaja u obstáculo) del sector financiero peruano?.....	99
4.3 Análisis trasversal de los casos	105
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	108
5.1 Conclusiones	108
5.2 Contribuciones	113

5.2.1 Contribuciones teóricas.....	113
5.2.2 Contribuciones prácticas.....	113
5.3 Recomendaciones.....	114
5.3.1 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	114
Referencias.....	116
Apéndice A: Matriz de Exploración de la Literatura.....	125
Apéndice B: Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico	127
Apéndice C: Matriz de Argumento por Análisis	129
Apéndice D: Población	131
Apéndice E: Formato de Notas de Campo	133
Apéndice F: Formato de Notas de la Entrevista	134
Apéndice G: Consentimiento Informado.....	135
Apéndice H: Preguntas de Clasificación.....	136
Apéndice I: Guía de la Entrevista	137
Apéndice J: Protocolo del Caso	142
Apéndice K: Perfil de las Informantes.....	143
Apéndice L: Resumen de Principales Hallazgos de la Investigación	161
Apéndice M: Mapa de Resultados del Análisis en Atlas.ti.....	162

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>13 Medidas Relacionadas a la Diversidad de Género por McKinsey & Company</i> ..	38
Tabla 2. <i>Listado Universo de Empresas del Sector Bancos y Financieras que Cotizan en la Bolsa de Valores de Lima</i>	42
Tabla 3. <i>Listado de Mujeres Ejecutivas en el Gobierno Corporativo del Sector Bancos y Financieras</i>	46
Tabla 4. <i>Perfil de las Informantes</i>	68
Tabla 5. <i>Antecedentes Educativos de las Mujeres Ejecutivas</i>	70
Tabla 6. <i>Antecedentes Familiares de las Mujeres Ejecutivas</i>	72
Tabla 7. <i>Antecedentes Laborales de las Mujeres Ejecutivas</i>	75
Tabla 8. <i>Información de Respuesta de las Mujeres Ejecutivas contactadas</i>	76
Tabla 9. <i>Heterogeneidad de los Casos de Estudio Seleccionados</i>	78
Tabla 10. <i>Estadística de los Casos de Estudio</i>	79
Tabla A11. <i>Matriz de Exploración de la Literatura</i>	125
Tabla B12. <i>Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico</i>	127
Tabla C13. <i>Matriz de Argumento por Análisis</i>	129
Tabla D14. <i>Población Inicial de Mujeres Ejecutivas en Gobiernos Corporativos de Entidades Financieras Peruanas</i>	131
Tabla L15. <i>Resumen de Principales Hallazgos de la Investigación</i>	161

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de revisión de la literatura.....	16
<i>Figura 2.</i> Participación de mujeres en la propiedad y gerencia general de empresas en América Latina y el Caribe	28
<i>Figura 3.</i> Participación promedio de mujeres en compañías de América Latina y el Caribe en comparación con Estados Unidos.....	29
<i>Figura 4.</i> Rentabilidad en directorios con diversidad de género	35
<i>Figura 5.</i> Participación de mujeres según jerarquía en el trabajo.....	40
<i>Figura M6.</i> Mapa de resultados del análisis del gobierno corporativo y mujeres ejecutivas en el sector financiero peruano.	162



Capítulo I: Introducción

El buen gobierno corporativo de las empresas promueve su mayor eficiencia, mejora su acceso al capital, mitiga los riesgos y las protege de una gestión inadecuada; además, las forma más responsables y transparentes para los inversores (International Finance Corporation [IFC], 2015). Desde el punto de vista del gobierno corporativo, incluir más individuos de diferentes entornos en los directorios podría mejorar su funcionamiento, al contar con una visión más amplia y aprovechar, así, experiencias y perspectivas diversas. La noción de género es un factor clave en este contexto y ha surgido en diferentes ámbitos la inquietud específica con respecto a la participación de mujeres en los directorios durante los últimos años (Deloitte, 2015).

Un creciente número de investigaciones muestra que la diversidad de género en los directorios se asocia a un amplio conjunto de beneficios empresariales, entre los que se incluyen: mejor desempeño financiero y valor para los accionistas y los clientes, mayor satisfacción de los empleados, aumento de la confianza de los inversores, mayor conocimiento del mercado y buena reputación corporativa (IFC, 2014).

A pesar de los esfuerzos mundiales por promover la equidad de género, las mujeres mantienen una baja participación en los gobiernos corporativos de las empresas. Según el más reciente Reporte Internacional de Negocios de Grant Thornton International (2015a), solo el 22% de los cargos directivos en el mundo son ocupados por mujeres; en América Latina, apenas un 18% y en el ámbito nacional, un 14% de las empresas peruanas cuentan con mujeres en la alta gerencia.

En la presente investigación se utiliza un enfoque cualitativo para describir el desarrollo de la mujer en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano, mediante la exploración de aspectos tales como su perfil demográfico, considerando sus antecedentes educativos, laborales y familiares; sus motivaciones y principales factores que las impulsan;

así como sus aspiraciones personales y los obstáculos que han enfrentado en el sector. Esta investigación pretende contribuir al conocimiento mediante el análisis de distintas perspectivas, lo que podría favorecer una mayor participación de la mujer en el desarrollo económico y social del país.

En el presente capítulo se describen los antecedentes, se expone el problema de la investigación, así como su propósito, importancia, naturaleza y preguntas del estudio. Posteriormente, se presentan la definición de los términos empleados y los supuestos, limitaciones y delimitaciones de la investigación.

1.1 Antecedentes

El gobierno corporativo ha cobrado especial relevancia para diversos colectivos, a causa de la crisis mundial actual y de los grandes escándalos financieros sucedidos (Briano & Saavedra, 2015). Debido a la crisis, los gobiernos corporativos de diferentes sectores sufrieron costos económicos y sociales que les obligaron a sentar estrictas regulaciones (Serna, Suarez & Restrepo, 2007). Por otro lado, la crítica y el escrutinio de la prensa y los accionistas sobre la toma de decisiones revelaron malas prácticas en las juntas de directores (Jamali, Safieddine & Daouk, 2007).

“En respuesta a estos desafíos, los organismos bilaterales y multilaterales, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado han reconocido la necesidad de dotar de poder económico a las mujeres [...], como medio de resolver los problemas persistentes provocados por la crisis financiera mundial y por el estancamiento del crecimiento económico” (Organización de las Naciones Unidas [ONU] Mujeres, 2015, p. 12). Por su parte, Borisova y Sterkhova (2012) resaltaron que la diversidad de género y la inclusión de mujeres al gobierno corporativo pueden traer ventajas competitivas a las organizaciones.

Entre el periodo de 1995 y 2015, si bien las mujeres directivas, profesionales y técnicas están relativamente más representadas en los países desarrollados, su participación

en el mercado laboral descendió del 52.4% al 49.6% (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016). La región de Europa del Este es la única que destacaba por contar con un 35% de mujeres en puestos directivos, en donde países como España, Francia y Suiza han progresado en sus cifras debido a leyes favorables que exigen cuotas específicas de participación femenina en las empresas (Grant Thornton International, 2015a).

Según el informe *Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling* (European Commission, 2015), el 21.2% de las mujeres de los 28 países registrados en la Unión Europea (UE) estaban en un nivel alto de la corporación, y solo el 3.6% de mujeres de estos países ocupaban la posición de Chief Executive Officers (CEO).

En América Latina y el Caribe se evidenció que solo una mujer por cada nueve hombres tiene un puesto de alto nivel gerencial (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2015). De acuerdo con el ranking de las 500 mayores empresas de América Latina, publicado por América Economía en el año 2010, menos del 14% de los puestos en juntas directivas eran ocupados por mujeres (Cárdenas, Eagly, Heller, Jáuregui, Rivadeneira & Salgado, 2010).

En el contexto peruano, el reporte *The Global Gender GAP*, presentado por el World Economic Forum (2015) sobre las brechas de género a nivel mundial, mostró a Perú en el puesto 89 de 145 países. El porcentaje de organizaciones con mujeres CEO era de 14%, y la proporción de mujeres que participaban en los consejos directivos de las organizaciones listadas en bolsa de apenas 6%.

Asimismo, el informe de Great Place to Work Perú (2014) sobre las mujeres y el mercado laboral, con base en 50,000 encuestas, en una muestra de 60 empresas peruanas, reflejó que la fuerza laboral femenina estaba poco representada en diferentes jerarquías dentro de las organizaciones en el Perú. En los puestos ejecutivos y de alta dirección, las

mujeres tuvieron una participación del 29%, mientras que en el nivel de jefes y supervisores de rango medio estuvieron representadas en un 40% y 46%, respectivamente.

Estos datos reflejan la baja participación de la mujer en el gobierno corporativo en el mundo, concretamente en Perú, lo cual motiva a estudiar este fenómeno en el Sector Financiero Peruano, más aún cuando no existen investigaciones al respecto.

1.2 Definición del Problema

Durante los últimos años, el estudio de las brechas de género, la participación y el rol de las mujeres en cargos directivos ha adquirido gran importancia. Algunas investigaciones sobre el efecto de la diversidad de género en los directorios señalan que el valor de mercado de las empresas tiene un mayor crecimiento cuando existen mujeres en sus equipos de dirección (Borisova & Sterkhova, 2012). Sin embargo, las mujeres están poco representadas en puestos de alta dirección con respecto a sus pares varones.

Según Briano y Saavedra (2015), la participación de la mujer en los consejos directivos de las empresas que cotizan en bolsa, incluyendo el sector financiero, en los países emergentes latinoamericanos, ha logrado adquirir cierta relevancia, aunque no es significativa. El país con mayor participación femenina fue Brasil y el promedio regional apenas alcanzó un 5% en el año 2010.

La información sobre el desarrollo y la participación de la mujer en cargos directivos, donde su rol continúa siendo débil y poco determinante, es escasa. Se desconoce, además, si existen barreras que limitan la presencia de las mujeres en el gobierno corporativo en las entidades financieras peruanas, y qué acciones concretas podrían llevarse a cabo para reconocer el aporte de la mujer en dichas organizaciones.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito general de este estudio es describir el desarrollo de la mujer en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano, y para ello se formulan los siguientes objetivos específicos de la investigación: (a) desarrollar su perfil en base a sus factores demográficos, sus antecedentes educativos, laborales y familiares; (b) explicar sus motivaciones y los principales factores que impulsan su participación en el sector; (c) explorar sus aspiraciones; y (d) analizar los obstáculos principales que las mujeres han enfrentado para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo de sus entidades.

1.4 Importancia de la Investigación

Estudiar el nivel de desarrollo de las mujeres en el gobierno corporativo del sector financiero es importante por varias razones. En primer lugar, existe escasa presencia de las mujeres ejecutivas en puestos de alta dirección a pesar del esfuerzo mundial, especialmente de las corporaciones y grandes empresas, por mejorar su situación en la administración empresarial (OIT, 2016).

En segundo lugar, las mujeres en la plana gerencial mejoran el desempeño de la organización, en términos de las variables: (a) utilidad bruta *versus* ventas netas, (b) margen de contribución *versus* ventas netas, (c) ingresos de explotación *versus* activos netos, y (d) utilidad neta después de impuestos *versus* activos netos (Smith, Smith & Verner, 2006).

En tercer lugar, la participación de las mujeres en puestos más destacados de las organizaciones permitiría otorgar más oportunidades a otras mujeres ejecutivas; cuantas más mujeres haya, más probabilidades habrá de que se ayuden entre sí; asimismo, inspiraría a otras mujeres a postular a puestos de mayor responsabilidad, acabando con los paradigmas de que las mujeres no son capaces de ocupar dichos cargos por la carga familiar (Sandberg, 2013).

En cuarto lugar, las mujeres pueden llevar a las juntas de directorios o altas gerencias diferentes experiencias que vienen de marketing, tecnología, recursos humanos y finanzas, asociadas al gran valor intrínseco de lo que aporta la mujer en la creación, innovación y toma de decisiones en dichas juntas. Los inversores encuentran valor en mercados no explotados que han desarrollado nuevas formas de pensar, y es por ello que buscan diversidad en los gobiernos corporativos cuando definen dónde invertir su dinero (Jamali, Safieddine, & Daouk, 2007).

Desde la perspectiva general del aporte a la actividad nacional, empoderar a las mujeres para que participen plenamente en todos los sectores y a todos los niveles de la actividad económica resulta fundamental para: (a) construir economías fuertes; (b) establecer sociedades más estables y justas; (c) alcanzar los objetivos de desarrollo; (d) mantener en el tiempo derechos humanos acordados internacionalmente; (e) mejorar la calidad de vida de las mujeres, de los hombres, de las familias y de las comunidades; y (f) promover las prácticas y objetivos empresariales (ONU Mujeres, 2011).

La presente investigación explora la participación de la mujer en el gobierno corporativo en el Sector Financiero Peruano, identificando su importancia en la organización, describiendo el equilibrio entre su vida laboral y familiar e identificando los aspectos que contribuyen a crear una sociedad más equitativa y una participación más inclusiva de la mujer.

1.5 Naturaleza de la Investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo y utiliza el enfoque cualitativo para explicar el nivel de desarrollo de la mujer en el gobierno corporativo de las entidades financieras peruanas. El diseño de la investigación es de tipo no experimental transversal, empleando datos recolectados en un único momento mediante la estrategia del estudio de caso.

El enfoque cualitativo es el indicado para este tipo de investigación debido a que analiza aspectos sociales en ámbitos como la antropología o psicología, convirtiéndose en un recurso para acercarse a la realidad, en este caso a la participación de las mujeres en el gobierno corporativo. La investigación parte de la observación detallada y cercana a los hechos: aproximándose a casos concretos y analizando el comportamiento de los individuos en actividades que a ellos mismos les interesa (Ruiz, 2012). Según Yin (2014), la metodología cualitativa es la más apropiada para las investigaciones que buscan examinar o indagar sobre fenómenos contemporáneos en su entorno real; en este caso, la equidad de género en el gobierno corporativo de las entidades financieras peruanas; además, permite responder a las preguntas “cuál” y “por qué” referidas al propósito de la investigación.

La muestra se construyó a partir de una combinación de diversas técnicas: *máxima variación* para representar las diversas perspectivas y complejidad del objeto de estudio; *bola de nieve* debido a que las participantes iniciales podrían referir a otras personas para la recolección de datos; y *conveniencia* por casos disponibles a los que se tiene acceso (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). La recolección de datos se realizó mediante el desarrollo de entrevistas en profundidad, en diferentes sesiones y lugares, así como a través de la observación directa y la revisión de documentación variada, asegurando el análisis de la información a través de la triangulación. Las entrevistas, de naturaleza abierta y por medio de una guía, se grabaron y transcribieron para mantener una cadena de evidencia apropiada para el análisis de la información recolectada. Asimismo, se contó con el debido consentimiento informado de las entrevistadas. Para el análisis de las entrevistas, se empleó el software Atlas.ti, que permitió categorizar y codificar la información de forma ordenada y adecuada.

1.6 Preguntas de la Investigación

La pregunta principal en la presente investigación es: ¿cuál es el desarrollo de la mujer en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano?

A través del enfoque cualitativo, se realizó una exploración del desarrollo de la mujer, intentando determinar: (a) ¿cuál es el perfil que caracteriza a las mujeres que ocupan posiciones dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano?; (b) ¿cuáles son sus motivaciones y los principales factores que han impulsado su participación en el gobierno corporativo del sector?; (c) ¿cuáles son sus aspiraciones?; y (d) ¿qué obstáculos han enfrentado para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano?

1.7 Definición de Términos

Para la IFC (2015), el *gobierno corporativo* se define como las estructuras y los procesos a través de los cuales se administran y controlan las empresas, indicando que un buen gobierno corporativo permite a la empresa operar más eficientemente, ampliar las condiciones para el acceso a capital, mitigar el riesgo y salvaguardarse en contra de una mala gestión.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005), el gobierno corporativo es un elemento clave para incrementar la eficacia económica y fomentar el crecimiento, así como para aumentar la confianza de los inversionistas. El gobierno corporativo incluye toda una serie de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas como sus trabajadores.

Conforme con el Financial Times Lexicon (2016), el gobierno corporativo menciona que las personas que dirigen una empresa no son las mismas que las que son propietarias de la empresa o a quienes les brindan un beneficio (*stakeholders*), sino que al menos incluyen al comité de directores y al auditor externo. Por su parte, la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2010) definió como gobierno corporativo a las prácticas tanto formales como informales que conducen las relaciones entre quienes dirigen una organización y todos aquellos actores que invierten recursos en ella, como accionistas y acreedores.

En la presente investigación se emplea el término *gobierno corporativo* para referirse a la estructura y a los procesos a través de los cuales se dirige y ejerce el control de la empresa. Dicha estructura establece las relaciones, los derechos y las responsabilidades entre los diferentes participantes como el directorio, los gerentes, los accionistas y demás *stakeholders*.

De acuerdo con Serna (2003), *las mujeres ejecutivas* deben ser diferenciadas de las profesionales independientes y de las mujeres empresarias. Son trabajadoras con salario, que tienen un nivel elevado de escolaridad, cuyas funciones no están estrictamente delimitadas a un orden profesional y de competencia, sino expuestas a cambios por la demanda o exigencia de los propietarios y los accionistas de las organizaciones para las cuales prestan sus servicios profesionales. Esta definición de mujer ejecutiva se enmarca dentro del nivel directivo y el grupo gerencial que cuenta con autoridad para ejecutar tareas, planear y ejecutar su propio trabajo, y planear y organizar el trabajo de otros; es decir, los directivos o ejecutivos son quienes toman las decisiones, mientras que el grupo de gerentes se encuentra en un nivel inferior, pero con autoridad para ejercer el poder con sus subordinados (Serna, 2003).

Según Desvaux, Devillard-Hoellinger y Meaney (2008), las mujeres ejecutivas son las que ocupan puestos relacionados con la toma de decisiones, y llegan a ser miembros de los órganos de gobierno, consejos de administración y de supervisión, altos niveles o alta dirección. Aragón y Anca (2007) indicaron que la mujer ejecutiva en posiciones de responsabilidad empresarial podría estar en directivas de grado medio y alto, dentro de un proceso de escalamiento que les permitiría alcanzar los consejos de dirección.

En este estudio se emplea *mujer ejecutiva* para referirse a las mujeres con posiciones de responsabilidad empresarial, cuyas funciones no están estrictamente delimitadas, sino expuestas a las exigencias de los propietarios de las empresas para las cuales prestan sus servicios. Esta definición de mujer ejecutiva incluye el nivel directivo; es decir, integrantes

del directorio y del grupo gerencial que cuentan con autoridad para tomar decisiones dentro de la organización.

Por otro lado, el sistema financiero es un conjunto de organizaciones que tienen por objeto suministrar dinero u otros medios de pago para financiar a través de la inversión y del crédito. De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS, 2015a), el sistema financiero es el conjunto de empresas, que debidamente autorizadas, operan en la intermediación financiera, tales como bancos, cajas municipales y rurales de ahorro, empresas financieras y empresas de arrendamiento financiero.

El presente trabajo de investigación emplea el término *sector financiero* para referirse al conjunto de entidades que operan como intermediarios dentro del sistema financiero, a través de la captación y colocación de recursos: bancos, aseguradoras, administradoras de fondos de pensiones, cajas municipales y rurales de ahorros.

1.8 Supuestos

La investigación supone que la participación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo del sector financiero en el Perú es distinta a la de los hombres, de acuerdo con la European Commission (2014) en su publicación *Report on equality between women and men 2014*, donde se da a conocer que, si bien hay un progreso impulsado por los Estados de los países pertenecientes a la Unión Europea de forma reglamentaria, aún los hombres superan en número a las mujeres por más de cuatro a uno. Muchos países están tomando medidas legales para promover un mayor balance en dichos niveles altos de la empresa.

La mayoría de las grandes empresas de la Unión Europea estaban dirigidas por hombres, a pesar de las ventajas económicas y de negocios que brinda tener un equilibrio de género y contar con la presencia de mujeres calificadas y talentosas. En los directorios de estas empresas, las mujeres ocupaban un promedio de 17.8% de las posiciones; mientras que

en cargos influyentes como la presidencia y gerencia general solo un 4.8% y 2.8% de participación femenina, respectivamente (European Commission, 2013).

Finalmente, se supone que el sector no es una barrera para el nombramiento de mujeres en los directorios. Según el reporte *The Female FTSE Board Report 2015* (Vinnicombe, Doldor, Sealy, Pryce & Turner, 2015), el Reino Unido es el quinto país en Europa y en el mundo en contar con mujeres en la alta gerencia. Esta publicación se basa en una investigación a 12 sectores (incluyendo el financiero) del índice bursátil de la Bolsa de Valores de Londres FTSE-100, compuesto por las 100 empresas de mayor capitalización bursátil que cotizan en dicha bolsa.

1.9 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son: (a) inexistencia de generalizaciones estadísticas acerca de la población; (b) carencia de datos estadísticos oficiales elaborados por el sector o de bases de datos elaboradas por las entidades financieras que permitan identificar a la población de mujeres ejecutivas que ocupan posiciones en el gobierno corporativo en el país; (c) escasa información relacionada al tema de estudio en el Sector Financiero Peruano, dado que la recopilación de datos inicial está basada en información registrada en informes públicos, encuestas y sitios webs de las empresas; (d) la recopilación de datos está basada principalmente en entrevistas en profundidad, donde las mujeres podrán no contestar con sinceridad, basarse en percepciones o no compartir toda la información por razones personales; (e) la comprensión de las mujeres entrevistadas con respecto a las perspectivas o situaciones, facilidades u obstáculos que encontraron a lo largo de su carrera hacia el gobierno corporativo, podrían sesgar su opinión respecto de algunos temas; (f) la subjetividad y juicio del entrevistador en el momento de aplicar la entrevista podrían dirigir la atención a cierta información; (g) dificultad de acceder a las mujeres que tienen una participación en el gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano; y (f) la inexistencia de

una definición homogénea y mundialmente reconocida sobre la noción de gobierno corporativo.

1.10 Delimitaciones

Las delimitaciones de la presente investigación son: (a) el estudio es válido solo en la ciudad de Lima, Perú, puesto que las mujeres entrevistadas trabajan en empresas del sector financiero ubicadas en esta ciudad; (b) se considera como entidad del sector financiero a toda aquella organización que se encuentra listada en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) dentro del sector “bancos y financieras”; (c) a fin de definir las posiciones que representan el gobierno corporativo de las entidades financieras, se observa tanto a mujeres integrantes del directorio, gerentes generales, así como a todas aquellas ejecutivas de la plana gerencial que poseen incidencia directa o indirecta en las decisiones estratégicas de la organización; y (d) solo se consideran entidades privadas.

1.11 Resumen

La escasa participación de la mujer en el gobierno corporativo, tanto a nivel mundial como latinoamericano, y en especial en el Perú, justifica la importancia de estudiar este fenómeno. Es necesario conocer el desarrollo de la mujer en el gobierno corporativo, específicamente en el Sector Financiero Peruano, en el cual existen escasos antecedentes de investigaciones relacionadas.

La presente investigación utiliza un enfoque cualitativo para describir el desarrollo de la mujer en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano, mediante la exploración de su perfil demográfico, considerando sus antecedentes educativos, laborales y familiares; sus motivaciones y factores que han impulsado su participación en el gobierno corporativo, así como sus aspiraciones y los obstáculos que han podido encontrar en su trayectoria. Esta investigación pretende contribuir al conocimiento con el análisis de distintas perspectivas que

podrían ayudar a fomentar una mayor participación de la mujer en el desarrollo económico y social del país.

Esta investigación resalta la importancia de la participación de la mujer en las organizaciones, identificando factores que ayudan a entender por qué existe poca participación de la mujer en el gobierno corporativo. Asimismo, se definen los términos de mujer ejecutiva, gobierno corporativo y sector financiero, y se indican algunos supuestos como la baja participación de las mujeres respecto a los hombres, o que el sector financiero no es un impedimento para que las mujeres alcancen altos niveles gerenciales en las empresas.

Las principales limitaciones para el desarrollo de este estudio están ligadas a la inexistencia de datos oficiales en el sector o en el país, y escasa información relacionada al tema de estudio por lo que la recopilación inicial de datos está basada en diversas fuentes de información. Las entrevistas en profundidad fueron el principal medio de recolección de datos, y se utilizó también la observación directa y el análisis de documentación variada para triangular la información recolectada. Otras limitaciones están relacionadas con la subjetividad del entrevistador y con el difícil acceso a mujeres que tienen participación en gobiernos corporativos en empresas del Sector Financiero Peruano.

En cuanto a las delimitaciones de la investigación, se observa solo a mujeres que han trabajado o trabajen en empresas del Sector Financiero Peruano ubicadas en la ciudad de Lima; y se consideran las entidades privadas del sector financiero listadas en la BVL, dentro del sector “bancos y financieras”. Las mujeres entrevistadas deben tener posiciones en las que tomen decisiones estratégicas y pertenecer a lo que aquí se define como “gobierno corporativo”.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

En la revisión de las tendencias sobre la participación de las mujeres en el mundo empresarial, Hernández (2010) señaló que, pese a que existe una mayor participación de las mujeres en posiciones de poder, se evidenció que su presencia disminuye en las partes más altas de la pirámide organizacional. Así mismo, Aguirre (2013) mencionó que, aunque la participación de las mujeres en la ciencia, las empresas y la política es mayor, esta se encuentra en los niveles medios y bajos, pero no en los puestos de mayor jerarquía que requieren la toma de decisiones, debido a que prevalecen las estructuras masculinas con extensas jornadas de trabajo y sistemas poco flexibles. Sin embargo, la participación de las mujeres en las juntas directivas de las empresas es cada vez más necesaria para la prosperidad y el crecimiento empresarial (OIT, 2015b).

A pesar de la conveniencia económica y otros aspectos no necesariamente relacionados con el rendimiento económico, la OIT (2015b) confirmó que la mujer aún tiene poca representación en los órganos directivos, encontrando dificultades de elección para ocupar puestos de mayor responsabilidad. Los tres obstáculos principales al crecimiento y liderazgo de la mujer son: (a) las responsabilidades familiares, (b) los estereotipos de género, y (c) la cultura empresarial masculina.

El capítulo siguiente tiene como objetivo identificar, analizar y contrastar los diferentes aportes y la información relevante para el desarrollo de este estudio sobre las mujeres ejecutivas y su participación en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano. La revisión de la literatura existente permite, primero, entender la temática de manera generalizada, para después situar el trabajo de investigación en el Perú.

La metodología utilizada para la revisión de la literatura se basa en el proceso metodológico secuencial MAGG, propuesto por Marquina, Álvarez, Guevara y Guevara (2013), quienes realizaron una adaptación de Hart (2003), Machi y McEvoy (2009). Este

método contempla tres etapas: (a) búsqueda de literatura, (b) exploración, y (c) desarrollo de argumentos.

La revisión de la literatura se inició con la consulta de diferentes sitios webs especializados, colecciones de libros y revistas electrónicas, artículos académicos, bases de datos como Proquest y EBSCO, así como del sistema de bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Como resultado de la búsqueda, se crearon fichas bibliográficas que recogían las principales ideas de los autores. En la Figura 1 se muestra el mapa de la literatura que contiene los puntos principales surgidos tras la revisión bibliográfica sobre la mujer ejecutiva y su participación en el gobierno corporativo del sector financiero, lo que servirá de guía para analizar la situación de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo en el contexto internacional y en Perú. Se obtiene, así, el mapa de exploración de la literatura con los conceptos claves alrededor de la idea central.

En el Apéndice A, Tabla A11, se muestra la matriz de exploración de la literatura, donde la data se organiza por tema, autores y año, con el objetivo de establecer la información disponible sobre la temática de investigación y, según ello, ordenar la información recolectada.

Para la etapa de desarrollo de argumentos, se ha estructurado la matriz de desarrollo del argumento cronológico visible en el Apéndice B, Tabla B12, donde se refleja la evolución de la temática en el tiempo. Asimismo, en el Apéndice C, Tabla C13, se muestra la matriz de desarrollo del argumento por análisis de los autores más relevantes, la cual permitió encontrar patrones entre las diferentes fuentes bibliográficas.

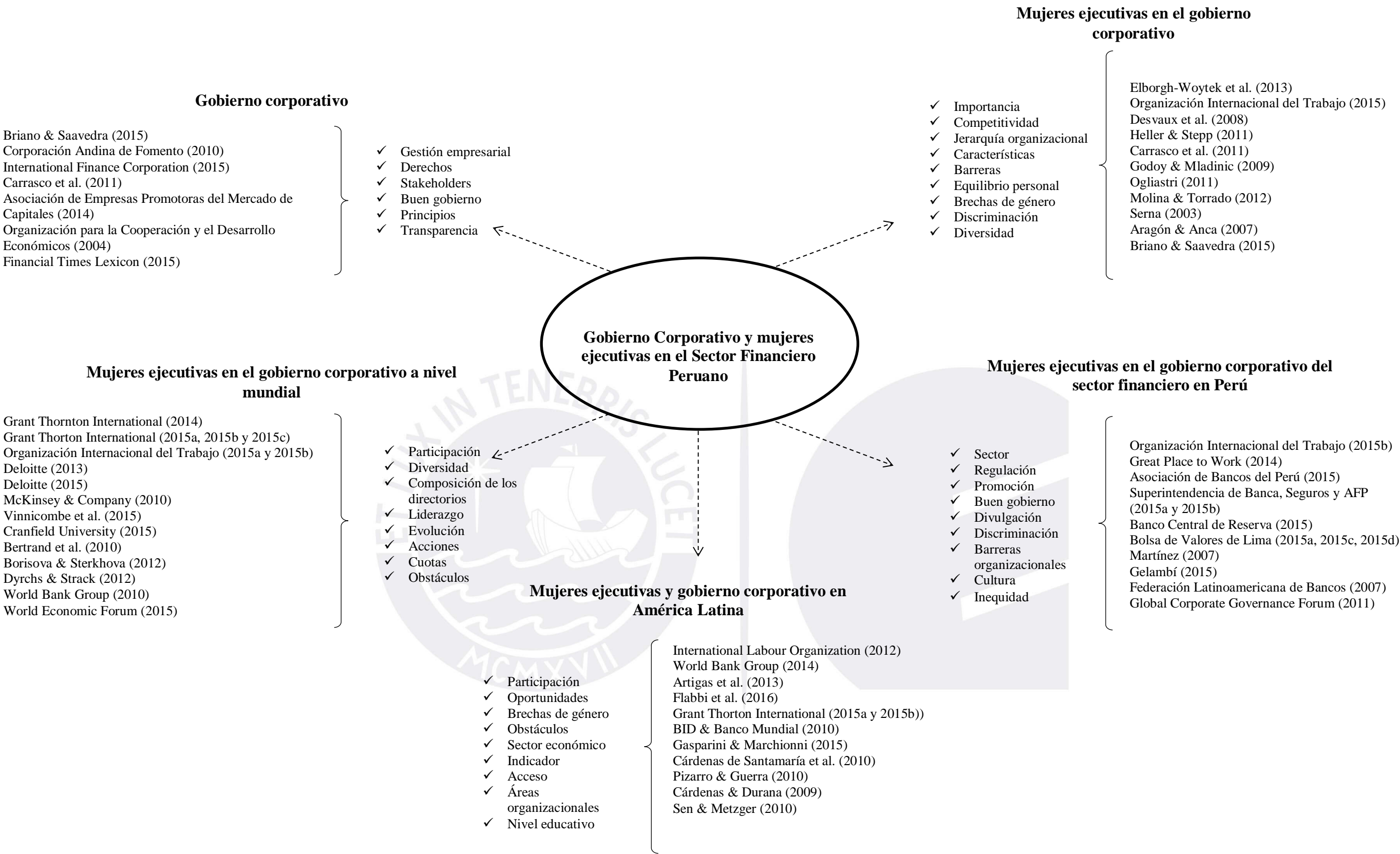


Figura 1. Mapa de revisión de la literatura.

2.1 Las Mujeres Ejecutivas en el Gobierno Corporativo

De acuerdo con el Elborgh-Woytek et al. (2013), a pesar de los avances logrados en las últimas décadas, los mercados de trabajo permanecen divididos por género y parece estancarse el avance hacia la equidad. La participación de la mujer en la fuerza laboral se ha mantenido por debajo, y existen diferencias relevantes con respecto a los niveles de acceso y a las escalas salariales. Estas distorsiones y la discriminación en el mercado de trabajo restringen las opciones a cargos de mayor jerarquía, lo que conlleva a que la representación femenina en los altos cargos continúe siendo menor.

Heller y Stepp (2011) establecieron que el liderazgo femenino en las organizaciones es aún una problemática compleja. Las mujeres en las organizaciones de hoy son jugadores clave, pero todavía hay necesidad de un cambio fundamental. Más allá de las cuotas, la diversidad de género en el liderazgo empresarial representa la capacidad de las empresas para mantener una continua innovación y competitividad, así como la capacidad de dar respuesta a los cambios demográficos, económicos, educativos y laborales, para no perder oportunidades de negocio.

2.1.1 Las mujeres ejecutivas.

El nuevo entorno globalizado en el que las empresas operan impone un nuevo diseño organizativo que valore la diversidad de género y se beneficie de las ventajas asociadas a ello (Molina & Torrado, 2012). Elborgh-Woytek et al. (2013) establecieron que las mujeres representaban poco más de la mitad de la población mundial; sin embargo, su aporte a la actividad económica, al crecimiento y al bienestar estaba muy por debajo de su potencial, lo cual generaba un importante impacto macroeconómico. Los desafíos relacionados con el crecimiento, la generación de empleo y la inclusión están estrechamente vinculados, por lo que mejorar las oportunidades para las mujeres puede significar un mayor desarrollo económico (Elborgh-Woytek et al., 2013).

Definición de las mujeres ejecutivas. De acuerdo con Serna (2003), las mujeres ejecutivas son trabajadoras con salario, que tienen un nivel elevado de escolaridad, cuyas funciones no están estrictamente delimitadas a un orden profesional y de competencia, sino expuestas a cambios por la demanda o exigencia de los propietarios y accionistas de las organizaciones para las cuales prestan sus servicios profesionales.

Respecto a la definición de la mujer ejecutiva enmarcada en la estructura organizacional, Aragón y Anca (2007) indicaron que el perfil de la mujer en posiciones de responsabilidad empresarial podría estar centrado en directivas de grado medio y alto, concluyendo en el estudio que el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección era todavía menor. Serna (2003) señaló que era importante entender la definición de mujer ejecutiva en el contexto de las diferencias y similitudes entre los directivos y los grupos gerenciales que, aunque parecen ser diferentes, coinciden en su correspondencia a niveles jerárquicos que cuentan con autoridad para planear y ejecutar su propio trabajo, así como para organizar el de otros. Es decir, los directivos o ejecutivos y el grupo de gerentes que se encuentra en un nivel inferior no pueden considerarse como grupos independientes ya que todos se desempeñan en el contexto corporativo.

Según Desvaux et al. (2008), pocas mujeres se convierten en ejecutivas y llegan a ser miembros de los órganos de gobierno, tales como los consejos de administración y consejos de supervisión, altos niveles o alta dirección, no todos puestos relacionados con la toma de decisión, condición que define, en parte, la noción de mujer ejecutiva.

Características de las mujeres ejecutivas. Al inicio de su vida laboral, las mujeres llegan con excelentes credenciales: han sido mejores estudiantes, más disciplinadas y responsables, y más diplomáticas que los hombres; pero no tienen claro su futuro (Ogliastri, 2011). En su mayoría, las mujeres ejecutivas no poseen grandes expectativas sobre su trabajo porque entienden la vida como algo más que solo trabajar, una gran diferencia con los

hombres del mismo nivel. Pasada la maternidad, las mujeres que continúan con su carrera se cuestionan sobre la dedicación excesiva al trabajo y cambian sus prioridades. A los cuarenta años, las mujeres ejecutivas se dedican a cultivar las relaciones personales y a llevar una vida más tranquila, con lo cual alcanzan un equilibrio personal. En esta etapa, otras deciden continuar con su crecimiento laboral y optan por estudios que les permitan desarrollar capacidades ejecutivas (Ogliastri, 2011).

De acuerdo con Aragón y Anca (2007), las directivas se caracterizan por ser mujeres casadas, con hijos y con una formación superior principalmente orientada a las ciencias empresariales y económicas. Dentro de las motivaciones para asumir las responsabilidades directivas, están el desarrollo profesional y la autorrealización. Sin embargo, las directivas reconocen que asumir estos cargos supone mayor sacrificio, representado en la falta de tiempo para sí mismas, para la familia y sus amistades.

Con respecto al modo de acceso a la carrera directiva, Molina y Torrado (2012) señalaron una diferencia respecto a los hombres: la mayoría de los hombres acceden por selección externa; mientras que las mujeres, por promoción interna y, en gran medida, a través de la ayuda de un mentor de su mismo género.

2.1.2 Gobierno corporativo.

La crisis mundial y los grandes escándalos financieros han provocado que el tema de gobierno corporativo alcance relevancia para diversos sectores, como el interés en el entorno internacional para dar respuesta a una mayor transparencia corporativa, y, desde el punto de vista institucional, crea una estructura de diálogo entre la empresa y los *stakeholders* para el mejor entendimiento de las metas estratégicas y operacionales de la compañía (Briano & Saavedra, 2015).

Definición de gobierno corporativo. De acuerdo con la CAF (2010), el gobierno corporativo es un sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de

su negocio o actividad económica. A través del gobierno corporativo, se distribuyen los derechos y responsabilidades de los distintos actores y participantes de la empresa, como las directrices que se ejecutarán en el proceso de toma de decisiones; es decir, corresponde a las prácticas que gobiernan las relaciones entre los que administran; los que invierten, sean estos los dueños o los que le prestan (acreedores); los trabajadores; los proveedores o clientes; entre otros.

La IFC (2015) definió el gobierno corporativo como las estructuras y los procesos mediante los cuales se gestionan las empresas. Dentro de la promoción de las prácticas de gobierno corporativo, se incluyen los derechos de los accionistas, la rendición de cuentas y los directorios ejecutivos, el ambiente de control y la divulgación de información y transparencia. Por otro lado, Carrasco, Laffarga y Ruiz (2011) definieron el gobierno corporativo como la administración de la empresa, la forma en que se supervisa y controla la gestión organizacional, así como el diseño de las estrategias que se llevarían a cabo.

Según la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (2014), el término “gobierno corporativo” alude a diversas definiciones y marcos de actuación; en algunos casos se refiere a procedimientos y prácticas relacionadas con los accionistas y la administración, e involucra temas de derechos y responsabilidades de cada grupo de interés. Se entiende, así, como un sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas, siendo el gobierno corporativo quien delimita las responsabilidades y derechos.

De acuerdo con la OCDE (2005), el gobierno corporativo es un elemento clave para incrementar la eficacia económica y fomentar el crecimiento, así como para aumentar la confianza de los inversionistas. El gobierno corporativo incluye toda una serie de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas, como sus trabajadores.

Según Financial Times Lexicon (2016), en el gobierno corporativo, las personas que dirigen una empresa no son las mismas que son propietarias de la empresa o a quienes les brinda un beneficio (*stakeholders*), sino que al menos incluye al comité de directores y al auditor externo.

Mejores prácticas de buen gobierno corporativo. La CAF (2010) indicó que el buen gobierno corporativo trae importantes beneficios para la empresa. Muestra cómo una organización es gestionada y controlada. Cuanto mejor se satisfagan las relaciones y necesidades de todos los participantes, se tendrá un buen gobierno corporativo. Para ello, deben observarse ciertos principios básicos: (a) eficiencia, (b) equidad, (c) respeto de los derechos, (d) cumplimiento responsable y (e) transparencia.

Conforme sostiene la IFC (2015), un buen gobierno corporativo ayuda a las empresas a operar con mayor eficiencia, mejorar el acceso al capital y protegerse contra una gestión indebida. Asimismo, contribuye al desarrollo, fomenta el crecimiento económico y brinda oportunidades de empleo.

2.1.3 Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.

La OIT (2015b) estableció que las mujeres representaban cerca del 70% de la demanda global y unos 28 billones de dólares anuales del gasto del consumidor en los Estados Unidos, por lo que es relevante que la diversidad en las juntas directivas de las empresas sea consistente con esta participación en la base del consumo. Las mujeres con talento pueden entender mejor a los clientes y aportar diversas ideas a nivel ejecutivo para lograr mayores ventajas competitivas; sin embargo, su participación en los órganos de toma de decisiones empresariales aún es poco significativa o casi nula.

Por otro lado, Desvaux et al. (2008) establecieron que las mujeres en los países desarrollados han logrado avances sustanciales en el lugar de trabajo durante las últimas

décadas; no obstante, cuanto más arriba se observa en la pirámide organizacional de una empresa, menor es el porcentaje de participación de las mujeres.

De acuerdo con Heller y Stepp (2011), muchas mujeres aún enfrentan barreras cuando se trata de avanzar en sus organizaciones, causadas por una combinación de factores: el sesgo de género, las presiones de conciliación entre lo laboral y lo personal, la falta de oportunidades y la falta de trabajo en red. Si consideraran estos factores, y promovieran a sus empleados según su rendimiento, las organizaciones podrían obtener un retorno positivo de la inversión, mediante el fomento de esta fuerza de trabajo productiva y comprometida.

En este sentido, Carrasco et al. (2011) establecieron que la eficacia del funcionamiento empresarial se relaciona con la estructura y composición de quienes pertenecen al gobierno corporativo, esto es, la composición de los órganos que toman las decisiones y la naturaleza de los miembros que los componen tiene una relación directa con la representación de la mujer en ellos.

La participación de la mujer en los órganos de gobierno. En términos de Godoy y Mladinic (2009), la escasa presencia de las mujeres en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones es un fenómeno que demuestra que, a pesar de las nuevas oportunidades que ofrece el mercado laboral a las mujeres y de los mayores niveles de escolaridad alcanzados, se presentan dificultades y problemas para ascender a niveles de mayor jerarquía y luego desempeñarse en dichos niveles, debido a que se agudizan algunos procesos de segregación laboral por género que afectan al conjunto de las mujeres.

Se han señalado diferentes argumentos para explicar la escasa presencia de las mujeres en los órganos de gobierno: (a) carencia de experiencia laboral necesaria, (b) falta de interés o motivación por este tipo de cargos, y (c) responsabilidades familiares que siguen recayendo predominantemente en las mujeres, siendo este último argumento uno de los

principales obstáculos para acceder a estas posiciones por quienes desempeñan este tipo de cargos (Godoy & Mladinic, 2009).

Justificación de la presencia de la mujer en el gobierno corporativo. Los beneficios de la participación de la mujer en las juntas directivas, según indicó la OIT (2015b), se relacionan con la mejora en la gestión empresarial, el mejor entendimiento de las preferencias de los consumidores y, por consiguiente, en la toma de decisiones, lo que finalmente se traduce en un mayor rendimiento económico. Asimismo, la diversidad de género en los órganos de dirección propicia mayores probabilidades de contar con indicadores no económicos como la satisfacción de los clientes, la responsabilidad social empresarial, el fortalecimiento de la cultura, la inclusión y mayor talento en todos los niveles.

De acuerdo con Desvaux et al. (2008), las empresas que contratan y retienen más mujeres no solo hacen lo correcto, sino que también pueden obtener una ventaja competitiva por la correlación entre contar con un alto número de mujeres en cargos ejecutivos y obtener un desempeño financiero mayor en las empresas. Esto ha ocasionado que en algunas empresas, especialmente en economías desarrolladas, exista más interés por aumentar la contratación, retención y promoción de las mujeres directivas, incluyendo iniciativas para que las políticas de recursos humanos permitan mayor diversidad en el alto nivel, y para crear un mejor trabajo y equilibrio con la vida personal. Las mujeres pueden colaborar con las empresas en la ocupación del déficit de talento, atraerlo y retenerlo, además de alcanzar otros objetivos de negocio.

En la mayoría de los países de la OCDE, los esfuerzos por ampliar las oportunidades para las mujeres y establecer la igualdad de género en el mercado laboral han sido parte de objetivos políticos recientes, según Briano y Saavedra (2015). Se asocia la presencia de la mujer con un mayor nivel de transparencia de la información, y una mejora en la calidad de la

comunicación. De otro lado, la participación de las mujeres en los consejos de administración generaría un mayor control sobre las acciones gerenciales y la transparencia corporativa.

Para Molina y Torrado (2012), la importancia de incorporar mujeres en posiciones elevadas obedece a tres razones fundamentales: (a) la escasez de talentos, que lleva a buscar ciertas habilidades en todos los empleados independientemente del género, (b) la necesidad que originan los clientes femeninos potenciales, y (c) los equipos de trabajo heterogéneos que llevan a mejores resultados por la sinergia entre la perspectiva del hombre y la mujer, lo que conlleva estrategias empresariales más innovadoras y efectivas.

2.2 Experiencias Internacionales de las Mujeres Ejecutivas en el Gobierno Corporativo

A lo largo de las últimas décadas, diversas instituciones como Grant Thornton International, Cranfield University, BID, ONU Mujeres, OIT, McKinsey & Company y Deloitte, entre otras, han llevado a cabo investigaciones a nivel mundial para identificar el rol que desempeñan las mujeres en el mercado laboral, su nivel de desarrollo y participación, así como los efectos positivos de su gestión en posiciones directivas dentro de las organizaciones. Dichas investigaciones ponen de manifiesto la importancia de promover la diversidad de género en todos los sectores económicos y puestos de liderazgo (Grant Thornton International, 2015b).

La OIT (2015a) señaló que las organizaciones con un mejor equilibrio de género en sus equipos y consejos directivos pueden mejorar sus resultados financieros, según señaló un estudio de la organización Catalyst del 2011:

Las compañías de Fortune 500 con más mujeres miembros de las juntas directivas aventajaban a las empresas con menos mujeres en un 16%, en cuanto a su rentabilidad sobre las ventas. Las empresas con más mujeres en sus juntas, obtenían una rentabilidad del capital un 26% superior respecto de las empresas con menos mujeres en sus equipos directivos (p. 9).

Pese a indicadores positivos como este y a que cada vez más mujeres ocupan cargos directivos o deciden emprender sus propias empresas, aún su representación en la “cúspide empresarial” es mínima, lo cual se explica por diversos obstáculos que deben sortear a lo largo de sus carreras.

Al ser percibidas a nivel mundial como actores clave en el desarrollo económico y progreso de las naciones, algunas organizaciones y gobiernos han liderado iniciativas como la imposición de cuotas o el establecimiento de leyes en los gobiernos corporativos (Deloitte, 2013). Sin embargo, diversos autores sugieren a las compañías incentivar la participación de las mujeres en los directorios a través de un sincero compromiso por la diversidad de género (McKinsey & Company, 2010) y una verdadera sinergia entre sociedad, gobierno, mujeres y empresas (Grant Thornton International, 2015b).

2.2.1 Situación actual de las mujeres ejecutivas en el mundo.

En un análisis global realizado a juntas directivas en 49 países, Deloitte (2015) indicó que el 12% de los puestos en el directorio están compuestos por mujeres, mientras que solo un 4% de estos son presididos por mujeres. El desglose geográfico de estos indicadores se configura así: América registró un 12% de mujeres en directorios frente a un 4% de mujeres que los presidieron; Europa, Medio Oriente y África, un 18% frente a un 5%; Asia-Pacífico, un 6% frente a un 4%.

Según Grant Thornton International (2015a), el 22% de cargos directivos en el mundo fueron ocupados por mujeres y el 32% de empresas, no contó con una mujer en su directiva. Rusia ocupó el primer lugar, con un 40%; mientras que Japón ocupó el último, con un 8%. Algunos datos importantes se presentaron en el reporte *Women in business: from classroom to boardroom* de Grant Thornton International (2014), donde se estableció que, en el plano internacional, el 24% de los roles en la alta dirección fueron realizados por mujeres. Entre los principales resultados de este informe, se obtuvo lo siguiente: el 67% de empresas en

Alemania no contó con una mujer en algún rol de alta dirección; en China, el 63% de las posiciones de Chief Financial Officer (CFO) fueron ocupadas por una mujer; en Rusia, la participación de mujeres en la alta dirección fue del 43%; y Japón ocupó el último lugar, con un 9%.

Según el informe *The Female FTSE Board Report 2015*, desarrollado por Vinnicombe et al. (2015), en marzo de 2015 se alcanzó un 23.5% de representación de mujeres en directorios en la lista del FTSE 100 de Londres. Este informe indicó, además, que en el 2015 el objetivo era alcanzar el 25%. A su vez, la lista de las 250 empresas de mayor capitalización bursátil de la Bolsa de Valores de Londres, que componen el índice denominado FTSE 250, demostró que el avance de las mujeres en los directorios fue notorio: pasó de un 7.8% en el 2011 a un 18% en el 2015 (Vinnicombe et al., 2015).

En el reporte *Women on Boards: Progress following the 2012 Corporate Governance Code* de Cranfield University (2015) se evidenciaron entrevistas con líderes de negocios que afirmaron que, para seguir avanzando en la participación de mujeres en los directorios en el Reino Unido, se debía poner foco en las siguientes acciones: (a) construir una base de datos sostenible de mujeres ejecutivas, (b) desarrollar una cultura de trabajo ágil que se nutra de una meritocracia real, y (c) asegurar que las mujeres puedan apuntar no solo a posiciones no ejecutivas, sino a posiciones de presidentes de directorios, miembros de directorios o gerencias generales, y para ello se debe trabajar más en el desarrollo de los consejos directivos. Adicionalmente, se menciona que muchos presidentes de directorios creen en la diversidad de género, lo cual debe ser extendido a la gerencia general y a las gerencias de primera línea, para así desarrollar una base de datos consistente de mujeres ejecutivas.

2.2.2 Situación actual de las mujeres ejecutivas en América Latina.

América Latina y el Caribe fue una de las regiones que redujo las brechas de género en la empleabilidad durante la primera década del siglo XXI. Las mujeres aumentaron su tasa

de participación en el mercado laboral, en gran medida por la acumulación de capital humano (International Labour Organization [ILO], 2012). Este incremento se explica también por la combinación de varios factores como el desarrollo económico, un mayor acceso a la educación, la disminución de la fertilidad, incluso la evolución tecnológica que permite reducir el tiempo dedicado a las labores del hogar (ILO, 2012). De acuerdo con el World Economic Forum (2015), en el año 2015, la región ocupó el tercer lugar en participación económica y oportunidades laborales a nivel mundial, principalmente por la mejora en los niveles de educación, salud y supervivencia.

Por su parte, el World Bank Group (2014), en su estudio *Women in the private sector in Latin America and the Caribbean*, realizado en el año 2010 a más de 12,000 empresas en 30 países de América Latina y el Caribe, indicó que una de cada cinco organizaciones latinoamericanas era dirigida por una mujer, lo cual representaba un indicador positivo e incluso alto en comparación con otras regiones como Europa del Este y Central.

La investigación *Enterprise Surveys, la experiencia de las empresas*, liderada por el World Bank Group (2010), que midió la participación femenina tanto en la propiedad como en la gerencia general de organizaciones a nivel mundial, mostró que hasta el año 2010 el promedio de América Latina y el Caribe se encontraba por encima del promedio mundial, e incluso de los países que conforman la OCDE.

Como puede apreciarse en la Figura 2, en la región latinoamericana, un promedio de 39.8% de las empresas encuestadas contaban con participación de mujeres en su propiedad y un 21.1%, con mujeres en la gerencia general en comparación con el 33.9% y el 17.3% del promedio mundial, respectivamente. Los países con mayor cantidad de empresas dirigidas por mujeres como gerentes generales fueron: Bahamas, Nicaragua, Honduras y Venezuela, con cifras de más del 30%.

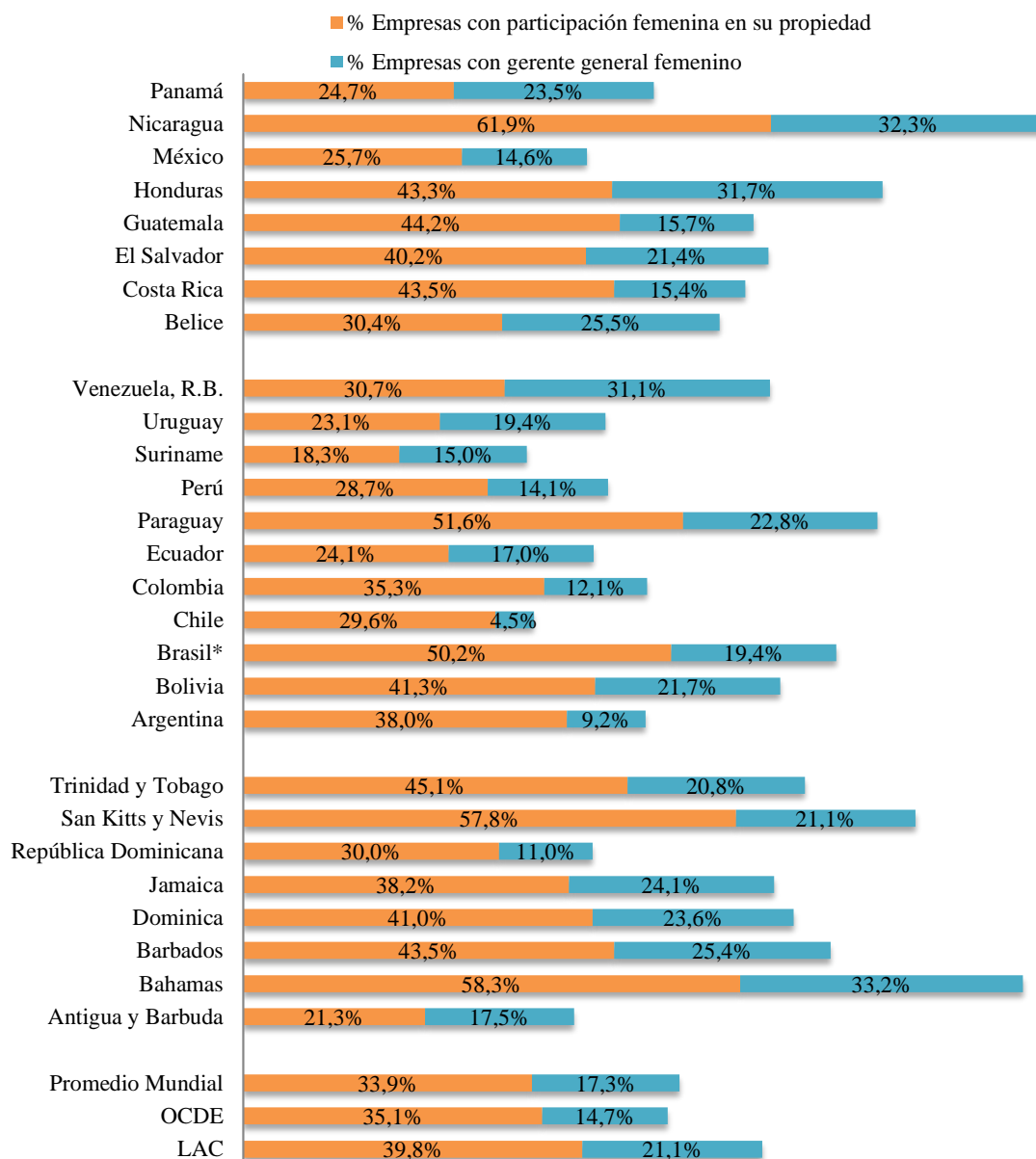


Figura 2. Participación de mujeres en la propiedad y gerencia general de empresas en América Latina y el Caribe. Adaptada de “*Enterprise Surveys, la experiencia de las empresas*,” por World Bank Group, 2010. Recuperado de <http://espanol.enterprisesurveys.org/data/exploretopics/gender>

A pesar de estos indicadores positivos y de los esfuerzos por reducir las brechas de género y aumentar la participación laboral de las mujeres, la representatividad en posiciones de liderazgo sigue siendo baja (OIT, 2015b). En el año 2012, dentro de las corporaciones latinas, las mujeres ocuparon apenas un 5% en los directorios y un 8%, en comités ejecutivos (Artigas, Novales-Flamarique & Callegaro, 2013).

Según Fortune, de un total de 500 empresas top latinoamericanas en 2012, 433 no tenían a ninguna mujer en cargos ejecutivos. Tan solo en nueve de estas organizaciones, las mujeres ejercían el cargo de CEO (Flabbi, Piras & Abrahams, 2016). Pese a que los niveles de mujeres ejecutivas y mujeres representadas en los gobiernos corporativos de las empresas latinoamericanas son bajos, Flabbi et al. (2016) indicaron que las cifras son comparables con las de Estados Unidos, donde se cuenta con un 9% de mujeres en directorios, 12% son ejecutivas y, al igual que en América Latina, 4.2% de mujeres son CEO, como puede apreciarse en la Figura 3.

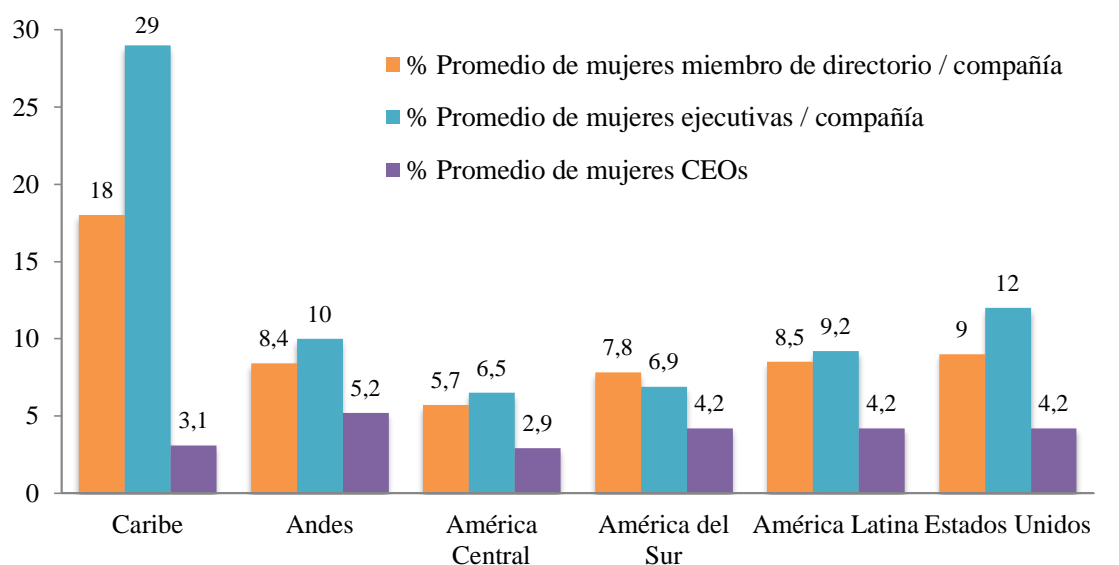


Figura 3. Participación promedio de mujeres en compañías de América Latina y el Caribe¹ en comparación con Estados Unidos. Adaptada de “*Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes*,” por Flabbi, L., Piras, C. & Abrahams, S., 2016, January, Inter- t Bank. Recuperado de http://www.iadb.org/en/research-and-data/publication-details,3169.html?pub_id=IDB-WP-655. ¹ Los resultados promedio para América Latina y el Caribe se agrupan en *América Latina*, las demás subregiones corresponden a: *Caribe*: Anguilla, Bahamas, Barbados, Curazao, Dominica, República Dominicana, Granada, Guyana, Jamaica, San Cristóbal y Nieves *Saint Kitts & Nevis*, Santa Lucía, Trinidad y Tobago; *Andes*: Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú; *América Central*: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá; *América del Sur*: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay (Flabbi et al., 2016).

Grant Thornton International (2015a) señaló que las cifras se encuentran en descenso, pues las empresas latinas sin representación femenina en los directorios han pasado del 34% en 2009 al 53% en el 2015. Por su parte, la OIT (2015a) reveló que existe una marcada diferencia en el mundo entre los porcentajes de participación de las mujeres en el mercado laboral y su presencia en cargos directivos. Entre los años 2000 y 2012, en más del 77% de

los países (de una base de datos de 104 en total), la proporción de mujeres gerentes aumentó en un 7% o más, destacando países latinoamericanos como El Salvador, Ecuador, México, Barbados, República Dominicana, Uruguay y Panamá, los cuales tenían una notable representación femenina tanto en cargos directivos superiores como medios (OIT, 2015a).

En cuanto a la representación femenina en comités ejecutivos latinoamericanos, países como Colombia y Perú reflejaron las mayores tasas con 17% y 10% respectivamente, mientras que México tuvo la más baja representación en comités con un 5%. Generalmente las mujeres lideraron las áreas de finanzas, recursos humanos y el área legal. Con respecto a los directorios, Colombia también encabezó la lista (9%), seguida por México (6%) y Brasil (5%) (Artigas et al., 2013, pp. 5-6). Pese a que algunos estudios argumentan que el aumento de la participación laboral femenina y el acceso a mayores niveles de educación constituyen un camino seguro para que alcancen cargos directivos, Artigas et al. (2013) sostienen que es poco probable que las tasas de representación en comités y directorios aumenten de manera significativa, pues apenas se incrementarían en dos puntos porcentuales hacia el año 2040 (p. 6).

Sectores en los que las mujeres ejecutivas están representadas. De acuerdo con el análisis global de 49 países realizado por Deloitte (2015), las industrias con mayor participación de mujeres en directorios fueron los negocios de consumo (13.6%), los servicios financieros (12%), el cuidado de la salud (11.7%), la tecnología y comunicaciones (11%), la energía y recursos (10.6%) y la manufactura (9.7%). Según Grant Thornton International (2015b), los principales roles que ocuparon las mujeres ejecutivas en posiciones directivas a nivel mundial fueron: Directora de Recursos Humanos (27%), Directora Financiera (18%), Controller (14%), Directora de Marketing (12%), Directora Comercial (10%), Consejera Delegada (9%), Directora de Operaciones (9%) y Directora de Informática (4%).

Con respecto a los sectores económicos en los que las mujeres participaron mayoritariamente en América Latina, destacaron el comercio (o retail), educación y salud. En países como Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua y Perú, aproximadamente un tercio de las mujeres que trabajaban lo hacían en el sector del comercio, mientras que en Argentina, Uruguay, Chile, Jamaica y Panamá había más mujeres en los sectores de salud y educación (BID & Banco Mundial, 2010). Gasparini y Marchionni (2015) indicaron que en el año 2012 el mercado laboral femenino se concentraba principalmente en los sectores de servicio doméstico, educación y salud, alimentación y vestimenta, así como comercio (con porcentajes de participación que fluctuaban entre el 50% y el 91%), seguido por los sectores de servicios especializados, administración pública y actividades primarias, entre otros.

Por su parte, Flabbi et al. (2016) indicaron que comúnmente hay una gran variación entre la proporción de mujeres ejecutivas y las mujeres miembros de directorios de acuerdo con los sectores en donde participan. El sector del cuidado de la salud y el sector financiero son la excepción en América Latina y el Caribe, pues además de contar con una fuerza laboral en su mayoría femenina, también poseen una proporción relativamente alta de mujeres en las juntas directivas. En el Caribe, por ejemplo, casi el 50% de las mujeres son ejecutivas en el sector financiero. Otro sector que cabe destacar es el de tecnologías de la información en los países del Cono Sur (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay), con alta participación de mujeres ejecutivas, pero con baja presencia en directorios.

De acuerdo con la investigación realizada por Cárdenas de Santamaría et al. (2010) en donde se entrevistaron a más de 160 mujeres líderes de organizaciones del sector privado en 17 países de Latinoamérica, en el año 2010 la representación femenina en cargos directivos fue mayor en los sectores de servicios (27% de las entrevistadas), financieros (22%) e industriales (12%), seguidos en menor proporción por los de comercio, tecnologías de la información, petróleo, transporte y otros. Pizarro y Guerra (2010) afirmaron que en Chile, por

ejemplo, a pesar de que las empresas de servicios financieros concentraron la mayor cantidad de mujeres, representando hasta un 46% de la planta laboral, la participación de la mujer en niveles superiores fue mínima; en los directorios, la representación femenina fue solo de 7%, mientras que a nivel gerencial y/o subgerencial alcanzó a un 18%, lo que indica que las mujeres pueden encontrar limitaciones en su ascenso a cargos de mayor liderazgo dentro del sector. A su vez, Cárdenas de Santamaría y Durana (2009) destacaron el sector financiero de Colombia por poseer mayor representación femenina, aunque hasta fines del año 2007 solo dos mujeres alcanzaron la presidencia en 16 bancos nacionales, los que contaban con mayor participación tanto en cargos de presidencia como de representación legal, en comparación con los internacionales.

2.2.3 Barreras que impiden una mayor participación de las mujeres en las organizaciones en el Mundo y en América Latina.

Según el estudio *Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors* desarrollado por Bertrand, Goldin y Katz (2010), tanto hombres como mujeres ganaban prácticamente la misma cantidad de dinero tras cursar un Máster en Administración de Empresas en una universidad de Estados Unidos; sin embargo, pasado un tiempo, la brecha de sueldos se expandía, y el hombre ganaba más, lo cual se explica mayormente por tres factores: una mínima diferencia en la educación previa a los estudios de maestría, con un mejor retorno a esa experiencia; diferencias de género en interrupciones de carrera, combinadas con grandes pérdidas asociadas a estas interrupciones; y diferencias de género en cuanto a horas trabajadas, luego de la graduación. La maternidad, en este sentido, está asociada con menos experiencia acumulada, más interrupciones de carrera, menos horas trabajadas y la disminución de salarios para mujeres con maestrías, a diferencia de los salarios de hombres con maestrías (Bertrand et al. 2010).

Conforme al estudio *Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección*, de Grant Thornton International (2015b), las principales barreras para el ascenso a la dirección son cuatro: (a) el cuidado de los hijos y las responsabilidades familiares obligan a las mujeres a hacer más sacrificios, (b) los prejuicios de género son reconocidos como barrera por el doble de mujeres que de hombres, (c) las mujeres permanecen dentro de una misma empresa para progresar, y (d) el estilo de networking de hombres y mujeres es diferente.

En relación con la barrera de prejuicios sexuales, que se manifiesta desde el proceso de selección y contratación, los estudios señalaron que permanece durante la trayectoria femenina en las organizaciones a través de acciones como el robo de ideas o el menosprecio de sus capacidades. En América Latina, tanto los hombres (13%) como las mujeres (19%) consideraron que los prejuicios sexuales son una barrera para el avance de las mujeres (Grant Thornton International, 2015b).

Artigas et al. (2013) identificaron que la barrera de doble carga es el principal obstáculo que enfrentan las mujeres latinas, quienes deben combinar sus responsabilidades laborales con las familiares, a las que dedican 2.6 veces más horas que sus pares hombres (aproximadamente 26.6 horas semanales en comparación con 10.6 horas de los hombres). El segundo obstáculo que resaltaron en Latinoamérica, al igual que en Asia y en Europa, fue el modelo de rendimiento basado en cualquier momento y lugar. Este modelo busca que las mujeres estén disponibles siempre para cumplir con sus obligaciones, sin importar el día o la hora, e incluso la ubicación geográfica.

Cárdenas de Santamaría et al. (2010) afirmaron que las barreras han sido clasificadas por diversos autores de acuerdo con factores internos o externos, así como por otros de carácter individual, situacional y ambiental; así: la baja autoestima o inseguridad, falta de ambición, confianza y liderazgo para influenciar en sus equipos, factores relacionados con la cultura de la organización y sus procesos de promoción. De igual manera, los autores

indicaron que factores relacionados con las responsabilidades del hogar y la familia; con el contexto social, económico y político de la empresa o con los estereotipos sobre la educación, dificultaron la llegada de las mujeres a la cima de las organizaciones.

Sen y Metzger (2010) consideraron que, a lo largo de su carrera profesional, la mayoría de mujeres en América Latina enfrentan serios obstáculos para ascender en las corporaciones. Algunas de estas barreras serían la falta de credibilidad, conocimiento y/o experiencia, dificultad para alcanzar un equilibrio entre la vida familiar y laboral, aislamiento, baja autoconfianza, así como una fuerte competencia con sus pares hombres y baja remuneración económica.

2.2.4 Importancia de la participación de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo de organizaciones en el Mundo y en América Latina.

De acuerdo con Dan Konigsburg, Managing Director de Deloitte Global Center for Corporate Governance, en el informe *Women in the boardroom: a global perspective* (Deloitte, 2013), el debate sobre el rol de las mujeres en los directorios se fortalecerá siempre y cuando todos participen, es decir, las juntas de directorios, la administración, las asociaciones, los responsables políticos y los accionistas. Los clientes esperan diversidad en los equipos de atención a clientes porque quieren identificarse en ellos; de modo que la participación de las mujeres en los directorios puede impulsar la diversidad en las empresas.

Según el estudio *Women in business: the value of diversity* (Grant Thornton International, 2015c), realizado a empresas del FTSE 350, índice bursátil de la Bolsa de Valores de Londres (compuesto por las 350 empresas de mayor capitalización bursátil que cotizan en dicha bolsa); empresas del S&P 500 o Standard & Poor's, índice bursátil de la Bolsa de Valores de Estados Unidos (compuesto por las 500 empresas de mayor capitalización bursátil que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ); y empresas del CNX 200, índice bursátil de la Bolsa de Valores de la India (compuesto por las 200 empresas de

mayor capitalización bursátil que cotizan en dicha bolsa), los directorios con diversidad de género se desempeñan financieramente mejor que los directorios conducidos únicamente por hombres, que actualmente dominan el mundo corporativo. Se observa, además, que las compañías en cuyos directorios se incluyen mujeres, son más exitosas que sus competidores con directorios conducidos solo por hombres (Grant Thornton International, 2015c). En la Figura 4, se visualiza cómo los directorios con diversidad de género tienen mejor retorno de inversión que los que son conducidos solo por hombres, como es el caso de los directorios de la S&P 500, la CNX 200 y la FTSE 350.

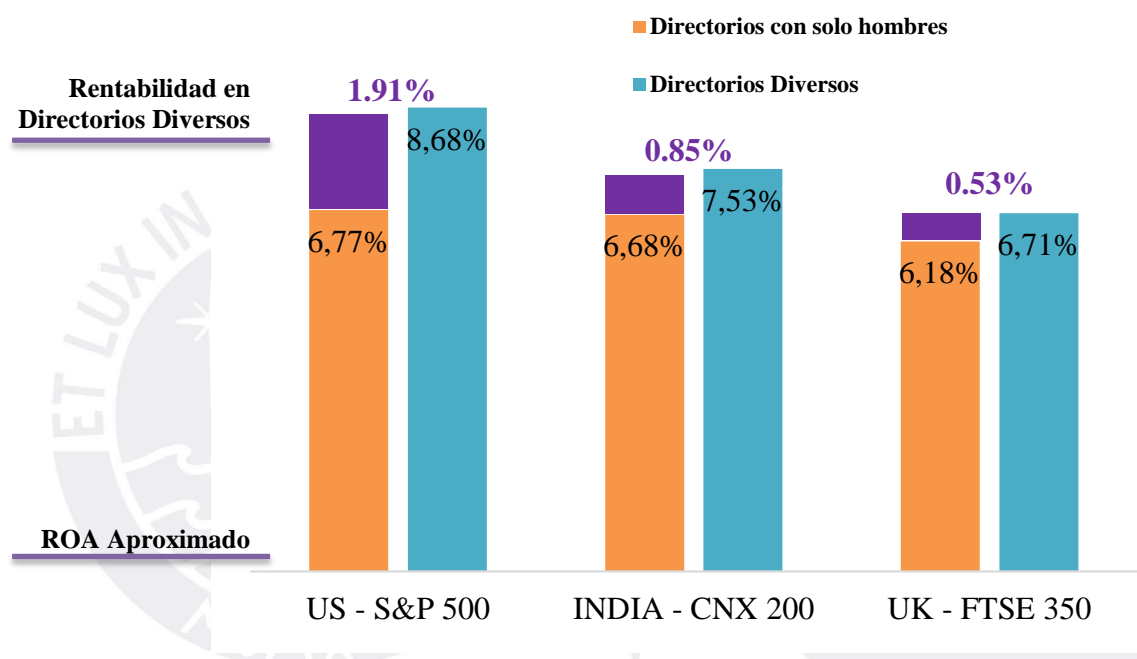


Figura 4. Rentabilidad en directorios con diversidad de género. Adaptado de “Women in business: the value of diversity,” por Grant Thornton International, 2015c, Londres, Inglaterra: Grant Thornton.

A pesar de que diversas instituciones han estudiado la participación de la mujer en el mercado laboral y en los directorios de América Latina durante varias décadas, no existen muchos estudios publicados que examinen la relación y causalidad directa entre la ocupación de mujeres en los gobiernos corporativos y el desempeño financiero de las empresas (Flabbi et al., 2016). Estos autores afirmaron que, aunque muchas de las empresas lideradas por mujeres han tenido muy buenos resultados financieros o se han mantenido mejor

posicionadas en épocas de crisis, no hay evidencia de que ello sea consecuencia directa de la equidad en el gobierno corporativo.

Borisova y Sterkhova (2012) realizaron un estudio a más de 300 empresas para evaluar la influencia de las mujeres directoras en el desempeño de las organizaciones, mediante el examen de nueve criterios de comportamiento organizacional: liderazgo, estilo de dirección, responsabilidad, coordinación y control, innovación, orientación externa, capacidades, motivación, ambiente de trabajo y valores. A partir de dicho estudio, se estableció el estrecho vínculo entre la participación de la mujer en los directorios de las organizaciones y la eficacia y el desempeño financiero de estas, puesto que las compañías que obtuvieron mayor puntuación en los nueve criterios también tuvieron mejores márgenes operativos y capitalización en el mercado.

Por su parte, la OIT (2015a) señaló que es difícil establecer una relación directa de causa-efecto entre el equilibrio de género en las organizaciones y su desempeño financiero, puesto que “las empresas que promueven el ascenso de la mujer a los cargos más altos suelen ser las que invierten mucho en investigación, innovación y tecnología” (p. 10), enfatizando la importancia de que invertir en el empoderamiento de la mujer, genera resultados económicos positivos para las organizaciones.

2.2.5 Acciones para incentivar la participación de la mujer en el gobierno corporativo de organizaciones en el Mundo y en América Latina.

Deloitte (2013) presentó tres alcances de cambio para aplicarse globalmente en el incremento de la participación de las mujeres en directorios, los cuales son: objetivos voluntarios, cuotas y transparencia corporativa. El primero de ellos se puede detallar en un código de búsqueda voluntaria, por el cual se establecen ciertos principios para ayudar a las empresas en la contratación de mujeres con el perfil adecuado para ocupar plazas directrices

y cambiar el código de gobierno corporativo; así, las empresas están obligadas a publicar sus políticas de diversidad y la cantidad de mujeres en el directorio.

El segundo alcance se refiere a las cuotas. Más de 20 países han adoptado cuotas de participación de mujeres en directorios, siendo Noruega el primer país en hacerlo. En el 2003, solo contaba con un 9% de participación de mujeres en directorios, llegando casi al 40% en el 2012. Otro país comprometido con las cuotas fue Francia, que pasó de un 7.2% en el 2004 a un 28.5% en 2014. Las compañías que no cumplen con las cuotas pueden ser disueltas, por lo que las penalidades son bastante altas. Países como India o Emiratos Árabes Unidos, aunque presentan cuotas mínimas, no poseen grandes penalidades por su incumplimiento.

Finalmente, el tercer alcance es el de la transparencia corporativa. Muchos países exigen a las empresas que cotizan en bolsa que publiquen sus políticas respecto a la diversidad de género y a la cantidad de mujeres empleadas en sus empresas (Deloitte, 2013). De acuerdo con Ian Powell, presidente y socio mayoritario de Price Waterhouse & Cooper (Cranfield University, 2015), la transparencia impulsa la rendición de cuentas.

Grant Thornton International (2015b) presentó una serie de recomendaciones divididas en cuatro grupos. La primera de ellas se centró en la sociedad, la cual no debe exigir más a las mujeres que a los hombres, debe actualizar los modelos de liderazgo empresarial y tiene que acabar con la estigmatización de los hombres que comparten el cuidado de los hijos.

El segundo grupo de recomendaciones se dirige al gobierno: debe establecer cuotas obligatorias de mujeres en comités de dirección, debe facilitar el reparto de baja por maternidad y tiene que proporcionar las infraestructuras y legislación necesarias.

El tercer grupo considera a las mujeres, a las que se les recomendó que deben atreverse a luchar por nuevos retos, obligarse a salir de la zona de confort e involucrar a la empresa en la lucha contra los prejuicios. El último grupo se centró en las empresas, quienes

deben comprometerse a apoyar el liderazgo femenino, deben rediseñar los horarios y los requisitos de presencia e invertir en *mentoring* para futuras líderes.

De acuerdo con Dyrchs y Strack (2012), la consecución de un mayor equilibrio de género en los directorios no consiste únicamente en incentivar la participación de las mujeres en ellos, esperando que su experiencia, trayectoria y género transformen a las corporaciones y ofrezcan más equilibrio en términos de equidad. El equilibrio, sostienen, no es solo una mezcla de programas de *mentoring* y el establecimiento de cuotas de participación, sino que requiere de un enfoque estratégico, basado en hechos –análisis cualitativos y cuantitativos– dentro de las empresas. Por su parte, McKinsey y Company (2010) identificaron, a través de estudios con líderes de compañías que estaban comprometidas con la diversidad de género, 13 medidas que las organizaciones pueden tomar con el fin de incentivar la equidad y, sobre todo, la participación de las mujeres ejecutivas. Tales medidas se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

13 Medidas Relacionadas a la Diversidad de Género por McKinsey & Company

-
- Options for flexible working conditions (e.g., part-time programs) and or locations (e.g., telecommuting).
 - Visible monitoring by the CEO and the executive team of the progress in gender-diversity programs.
 - Programs to encourage female networking and role models.
 - Support programs and facilities to help reconcile work and family life (e.g., childcare, spouse relocation).
 - Encouragement or mandates for senior executives to mentor junior women.
 - Inclusion of gender-diversity indicators in executives' performance reviews.
 - Skill-building programs aimed specifically at women.
 - Performance evaluation systems that neutralize the impact of parental leaves and or flexible work arrangements.
 - Indicators of the company's performance in hiring, retaining, promoting, and developing women.
 - Gender-specific hiring goals and programs.
 - Programs to smooth transitions before, during and after parental leaves.
 - Systematic requirement that at least one female candidate be in each promotion pool.
 - Gender quotas in hiring, retaining, promoting, or developing women.
-

Nota. Tomado de “Women at the top of corporations: making it happen,” por McKinsey & Company, 2010, p. 9.

Recuperado de

http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2010_english.a shx

Estas disposiciones manifiestan la necesidad de brindar un seguimiento constante de las mujeres, desde los procesos de reclutamiento y selección hasta el desarrollo de sus líneas de carrera dentro de las organizaciones. Recomiendan asesorías, flexibilidad y monitoreo, así como el establecimiento de indicadores de género y desempeño que permitan evaluar a las mujeres y sus aspiraciones de crecimiento en las compañías.

2.3 Las Mujeres Ejecutivas en el Gobierno Corporativo del Sector Financiero en Perú

La mujer mantiene aún una baja participación en cargos de toma de decisión en el sector financiero. En nuestro país, existen leyes que promueven un trabajo igualitario de condiciones entre hombres y mujeres, como la Ley N° 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; sin embargo, están más orientadas a organismos autónomos, regionales y del sector público.

2.3.1 La mujer ejecutiva en el gobierno corporativo en Perú.

Las bases de datos estadísticas sobre empleo y ocupación de junio de 2014 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015a) indicaron que en los últimos 20 años el número de mujeres en cargos directivos ha aumentado, sobre todo los de personal directivo medio y superior. Con respecto a Perú, se precisa que el 29,3% de empresas contaron con mujeres ejecutivas dentro de sus directorios, posicionándose en el puesto 59 de 108 países analizados. Esto ubica al Perú por debajo de otros países de la región, y solo por encima de Chile (23,6%).

Asimismo, el informe de Great Place to Work (2014), en su análisis de “Mujeres y mercado laboral en el Perú 2013”, considerando una base de más de 50,000 encuestas a una muestra de alrededor de 60 empresas peruanas, demostró que la fuerza laboral femenina está subrepresentada en las distintas jerarquías de las organizaciones, respecto al porcentaje de participación como población (51%), principalmente en los puestos ejecutivos y de alta

dirección (29%) y en el rubro de obreros y operarios (16%), como se puede observar en la Figura 5.

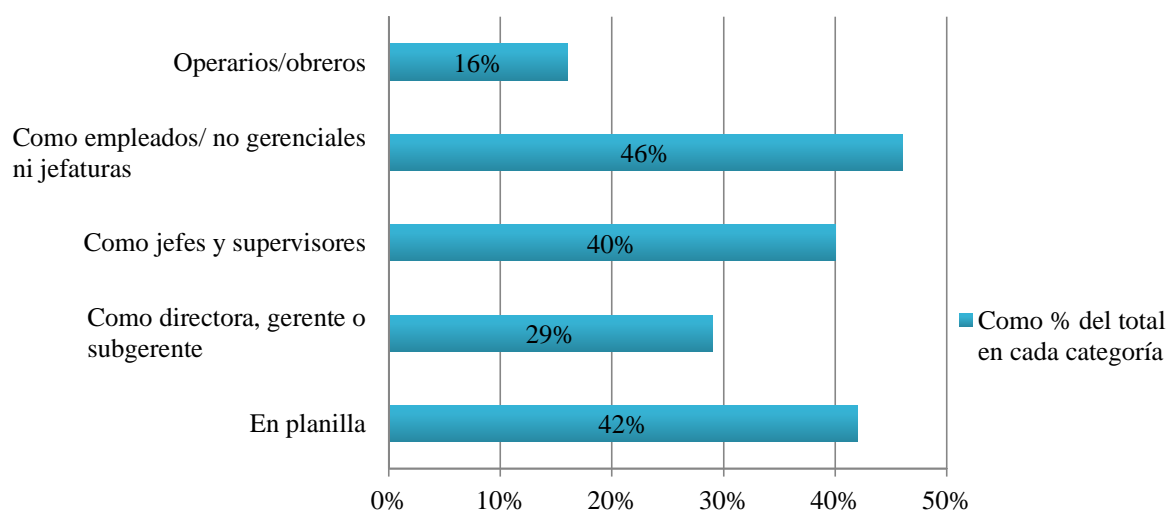


Figura 5. Participación de mujeres según jerarquía en el trabajo. Adaptado de “Informe Mujeres y mercado laboral en el Perú”, por Great Place to Work Perú, 2014, p. 2.

Sin embargo, la representación femenina se incrementa y supera el 40% en el rubro de jefes y supervisores de rango medio con 46%; y empleados, con 40%. La situación de la mujer frente al problema del “techo de cristal” está relacionado, principalmente, con dos factores: la cultura organizacional, según la cual se asume que una mayor cantidad de ejecutivos hombres, propensos a ascender a sus pares de género, predomina en las áreas directivas de las empresas, lo que se manifestaría en un trato inequitativo entre los trabajadores de la empresa. El segundo está relacionado con la necesidad que tienen las mujeres con hijos de encargarse de ellos, para lo cual requieren una mayor flexibilidad en sus condiciones laborales (Great Place to Work Perú, 2014).

2.3.2 El gobierno corporativo en el sector financiero en Perú.

El Sector Financiero Peruano ha adoptado prácticas de buen gobierno desde su origen en el 2002 hasta la actualidad, mediante las asociaciones bancarias, con el rol de promover y apoyar la incorporación de estas prácticas.

El sector financiero en Perú. En el Perú existen diversas instituciones gubernamentales que promueven y regulan las empresas del sector financiero; por ejemplo, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), fundada en 1967, la cual agrupa a los bancos e instituciones financieras privadas del Perú, cuyo objetivo principal es “promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, proporcionando a sus asociados servicios de información” (ASBANC, 2015, p. 1).

Entre las empresas asociadas que se encuentran vigentes, destacan: el Banco de Crédito del Perú, el INTERBANK, el Citibank, el Scotiabank, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Continental, el Banco del Comercio y el Banco Ripley. Por su parte, a la SBS le corresponde el control y supervisión del Sistema Financiero, Sistema de Seguros y Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones.

Definiciones del sector financiero. El Congreso de la República del Perú (2016), dentro de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica, define el sistema financiero como el “conjunto de empresas que, debidamente autorizadas, operan en la intermediación financiera. Incluye las subsidiarias que requieren de autorización de la Superintendencia para constituirse” (p. 63). Asimismo, la SBS considera dentro del sistema financiero a bancos, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales y Edpymes (SBS, 2015b).

El Banco Central de Reserva (BCR, 2015) también concibe al sistema financiero como el conjunto de todas las sociedades o cuasisociedades (fondos y fideicomisos) residentes dedicadas, principalmente, a la intermediación financiera o a actividades financieras auxiliares (como la cobertura de riesgos y las prestaciones de jubilación). Por el contrario, lo subdivide en: (a) sistema financiero bancario, entendiéndose como todas las instituciones del sistema bancario que operan en un país. En el Perú, lo integran el Banco Central de Reserva del Perú, el Banco de la Nación, las empresas bancarias y la banca de

fomento en liquidación; y (b) sistema financiero no bancario, comprendido por todas las instituciones financieras residentes que no están clasificadas como pertenecientes al sistema bancario. En el Perú, se incluyen las empresas financieras, las cajas rurales y cajas municipales de ahorro y crédito, las cooperativas de ahorro y crédito, las compañías de seguros, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el Fondo MiVivienda, los fondos privados de pensiones y los fondos mutuos.

Principales empresas del Sector Financiero Peruano. Las principales empresas del sector “bancos y financieras” que cotizan en la BVL (2015a) comprenden 34 entidades: 18 bancos y 16 financieras. En la Tabla 2 se presenta el listado obtenido de la página web de la BVL.

Tabla 2

Listado Universo de Empresas del Sector Bancos y Financieras que Cotizan en la Bolsa de Valores de Lima

	Empresas del sector bancos y financieras con valores en la BVL	Tipo
1	América Financiera S.A.	Financiera
2	Banco Agropecuario – Agrobanco	Banco
3	Banco Azteca del Perú S.A.	Banco
4	Banco Cencosud S.A.	Banco
5	Banco de Comercio	Banco
6	Banco de Crédito del Perú	Banco
7	Banco Falabella Perú S.A.	Banco
8	Banco Financiero del Perú	Banco
9	Banco GNB Perú S.A.	Banco
10	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	Banco
11	Banco Internacional del Perú S.A.A. - INTERBANK	Banco
12	Banco Ripley Perú S.A.	Banco
13	Banco Santander Perú S.A.	Banco
14	BBVA Banco Continental	Banco
15	Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.	Financiera
16	Citibank del Perú S.A. – Citibank Perú	Banco
17	Compartamos Financiera S.A.	Financiera
18	Corporación Andina de Fomento - CAF	Financiera
19	Corporación Financiera de Desarrollo S.A. – COFIDE	Financiera
20	Crediscotia Financiera S.A.	Financiera
21	Deutsche Bank Perú S.A.	Banco

Tabla 2 (Continuación)

Listado Universo de Empresas del Sector Bancos y Financieras que Cotizan en la Bolsa de Valores de Lima

	Empresas del sector bancos y financieras con valores en la BVL	Tipo
22	Edpyme Inversiones La Cruz S.A.	Financiera
23	Empresa Financiera Edyficar S.A.	Financiera
24	Financiera Confianza S.A.A.	Financiera
25	Financiera Credinka S.A. (Antes Financiera Nueva Visión S.A.)	Financiera
26	Financiera Efectiva S.A.	Financiera
27	Financiera Proempresa S.A.	Financiera
28	Financiera Qapaq S.A.	Financiera
29	Financiera TFC S.A.	Financiera
30	Financiera Uno S.A.	Financiera
31	ICBC Perú Bank S.A.	Banco
32	Mibanco Banco de la Microempresa S.A.	Banco
33	Mitsui Auto Finance Perú S.A.	Financiera
34	Scotiabank Perú S.A.A.	Banco

Nota. Elaborado con datos de la Bolsa de Valores de Lima (2015a).

Gobierno corporativo en el Perú. Martínez (2007), en su estudio *El gobierno corporativo en el Perú*, resaltó la importancia de que el gobierno corporativo en Perú no sea igual al de países como Estados Unidos o Inglaterra por sus problemas y regulaciones propias. Por ello, sugiere una nueva orientación del gobierno corporativo en el contexto nacional, dada su estructura empresarial y las características de su sistema jurídico.

Otro aspecto relevante, según Martínez (2007), son las deficiencias que el “buen gobierno corporativo” en el Perú tales como la carencia de mecanismos de protección para socios o accionistas minoritarios, la inexistencia de supervisión ante casos de manejo de información interna y ante conflicto de intereses entre partes, la alta influencia de los socios mayoritarios sobre el directorio, la carencia de un código de buen gobierno corporativo específico y adaptado a la realidad del sector.

El origen del gobierno corporativo en el sector financiero en Perú. Para Serna, Suarez y Restrepo, 2007, las normas que regulan y obligan a adoptar prácticas de buen gobierno se remontan al pronunciamiento de los códigos mercantiles y de comercio que

regulaban las sociedades comerciales. Con el desarrollo del sistema financiero, aparecieron nuevas normas que regularon el mercado y sus actores.

En el Perú, la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) promulgó la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley de Mercado de Valores en el año 2012. Ese mismo año se establecieron también los Principios del Buen Gobierno para las sociedades peruanas, seguido por la aprobación de dos resoluciones, según la Global Corporate Governance Forum (IGCLA, 2011): el contenido de los documentos informativos y el anexo con el que se solicita la información sobre el gobierno corporativo en los prospectos informativos de las ofertas públicas y en las memorias anuales.

Situación del gobierno corporativo en el sector financiero en Perú. Las instituciones financieras peruanas están comprometidas con los parámetros del buen gobierno establecidos por la influencia de los principios de la OCDE en lo siguiente: prácticas relacionadas con el directorio, defensa de los derechos de los accionistas minoritarios, elección de los ejecutivos principales y los conflictos de interés, entre otros, acometiendo inclusive cambios en las estructuras de gestión (Serna, Suarez & Restrepo, 2007).

En este sentido, las sociedades en el Perú que cuentan con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores “tienen la obligación de difundir al público sus prácticas de buen gobierno corporativo, para tales efectos, reportan su adhesión a los principios contenidos en el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas publicado el 2013” (BVL, 2015, p. 2).

La información a presentar en este reporte incluye una carta de presentación de la Sociedad en donde se destacan los principales avances en materia de gobierno corporativo alcanzados en el ejercicio, y se encuentra estructurado según los cinco pilares que lo conforman: (a) Derechos de los accionistas; (b) Junta General de Accionistas; (c) Directorio y Alta Gerencia, donde el vocablo “Alta Gerencia” comprende en la presente metodología al

gerente general y demás gerentes; (d) Riesgo y cumplimiento; y (e) Transparencia de la información.

Finalmente, se identificó que, por octavo año consecutivo, la BVL (2015c) reconoció a aquellas empresas que destacaron en materia de gobierno corporativo, a través del proceso del *Indicador de Buen Gobierno Corporativo (IBGC)* creado en el 2008. De este grupo de 25 empresas, la Bolsa de Lima entregó la “Llave de la BVL” al BBVA Banco Continental por obtener el mayor puntaje en los principios de buen gobierno corporativo.

2.3.3 La mujer ejecutiva en el gobierno corporativo y el sector financiero en Perú.

En conformidad con el estudio “Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina”, basado en entrevistas a tres directoras en posiciones de alta responsabilidad en Perú (Gelambí, 2015), el estereotipo de género persiste y el machismo existe. La mayoría de las entrevistadas consideró que se halla aún un “techo de cristal” que dificulta el acceso a la mujer a cargos directivos, asimismo, afirmaron que lograron su puesto gracias a sus características personales, capacidad y compromiso, pese a los impedimentos. En algunos casos, se resalta que otras mujeres fueron las que confiaron en ellas y ayudaron en su ascenso.

Dado que parte del estatuto de la BVL (2015d) consiste en “Divulgar y mantener a disposición del público información sobre la cotización de los valores, así como de la marcha económica y los eventos trascendentes de los emisores” (p. 1), la BVL (2015a) publica los documentos con las memorias de las empresas en su página web, en donde difunden detalles del Directorio, Gerencial General, información financiera, año de fundación, entre otros.

Para desarrollar un listado universo de las mujeres que participan en los gobiernos corporativos de las entidades financieras, se ha relevado la información pública de las 34 empresas privadas que conforman el sector “Bancos y Financieras” en la BVL, tras lo que se

observó que de los 245 ejecutivos que conforman el Directorio (compuesto por Presidente, Vicepresidente y Director) y la Gerencia General, solo 19 son mujeres (8%), las cuales se encuentran en los bancos y financieras, como se muestra en la Tabla 3. Cabe destacar que dos de ellas se desempeñan como presidentes del directorio en una entidad bancaria y en una caja rural, respectivamente.

Tabla 3

Listado de Mujeres Ejecutivas en el Gobierno Corporativo del Sector Bancos y Financieras

Razón Social	Nombre	Cargo	Género
Banco Azteca del Perú S.A.	Sara Soriano de Teresa	Presidente Directorio	Femenino
Banco de Comercio	Kitty Elisa Trinidad Guerrero	Director	Femenino
Banco de Crédito del Perú	Bárbara Bruce Ventura	Director	Femenino
Banco Falabella Perú S.A.	María Jesús Hume Hurtado	Director	Femenino
Banco Interamericano de Finanzas S.A.	Mónica Inés María Aparicio Smith	Director	Femenino
Banco Internacional del Perú S.A.A	Carmen Rosa Graham Ayllón de Espinoza	Director	Femenino
Caja Rural de Ahorro y Crédito los andes	Jacqueline Diana Zumaeta Beramendi	Presidente Directorio	Femenino
Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes	Paola Patricia Masias Barreda	Director	Femenino
Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes	Rosanna Liliam Ramos Velita	Presidente Directorio	Femenino
Compartamos Financiera S.A.	Ljubica Valeria Vodanovic Ronquillo	Director	Femenino
Compartamos Financiera S.A.	María del Carmen Calcano Vizcarra	Director	Femenino
Empresa Financiera Edyficar S.A.	María del Carmen Torres Mariscal	Director	Femenino
Empresa Financiera Edyficar S.A.	Ana María Zegarra Leyva	Gerente General	Femenino
Financiera Confianza S.A.A.	Mercedes Gómez Restrepo	Director	Femenino
Financiera Confianza S.A.A.	Elizabeth Matilde Ventura Egoavil	Vicepresidente	Femenino
Financiera Proempresa S.A.	Clara Fabiola Ojeda Fernández	Director	Femenino
Financiera Proempresa S.A.	Kelly Jaramillo Lima	Director	Femenino
Financiera TFC S.A.	Johanna Gil Posada	Director	Femenino
Scotiabank Perú S.A.A.	Elena Aida Conterno Martinelli	Director	Femenino

Nota: Adaptado de “Empresas con valores listados por sector Financiero”, por Bolsa de Valores de Lima (2015a)

2.4 Resumen

Si bien existe conveniencia económica y otros aspectos no necesariamente relacionados con el rendimiento económico, la OIT (2015b) mencionó que la mujer aún cuenta con poca representación en los órganos directivos, enfrentando dificultades para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo. Asimismo, la OIT (2015b) estableció que las mujeres representaban cerca del 70% de la demanda global, por lo que sería relevante que la diversidad de la composición de las juntas directivas sea coherente con esta participación en la base del consumo. Sin embargo, a pesar de las justificaciones, Heller y Stepp (2011) indicaron que muchas mujeres todavía enfrentan barreras cuando se trata de ascender en sus organizaciones debido a distintos factores: género, presiones de conciliación entre lo laboral y lo personal, falta de oportunidades y falta de trabajo en la red. Lo anterior, se relaciona con lo establecido por la OIT (2015b) que destacó como obstáculos principales: las responsabilidades familiares, los estereotipos de género y la cultura empresarial masculina.

Los indicadores de participación femenina en los gobiernos corporativos son muy similares en las diferentes regiones del mundo, siendo Europa los de mejor desempeño, con un 18%; y Asia, el de peor desempeño, con un 6%. Las principales industrias globales que contratan mujeres en directorios son las de consumo y las empresas financieras; mientras que los principales roles directivos, en donde encontramos más mujeres, son los de directoras de recursos humanos y directoras financieras.

En la región de América Latina y el Caribe, a pesar de haberse destacado un aumento en la fuerza laboral femenina durante los últimos años, la presencia de mujeres en los gobiernos corporativos y, específicamente en cargos gerenciales, sigue siendo poco significativa (Flabbi et al., 2016). En la actualidad, no existen estudios que permitan establecer el nivel de representación femenina a nivel ejecutivo en la región, o medir el impacto de su gestión en el desempeño de las organizaciones, como en Europa y en Estados

Unidos. Sin embargo, investigadores como Flabbi et al. (2016) han estimado que la baja participación de las mujeres en los directorios ronda el 8.5%, con un 9.2% de mujeres ejecutivas y apenas 4.2% de mujeres como CEO en las organizaciones de la región.

En el Perú, la fuerza laboral femenina está subrepresentada en las distintas jerarquías de las organizaciones, principalmente en los puestos ejecutivos y de alta dirección (29%), así como en el rubro de obreros y operarios (16%). Hasta el año 2015, se ha podido relevar que de las 34 empresas que conforman el sector “Bancos y Financieras”, con un total de 144 ejecutivos que conforman el Directorio (Presidente, Vicepresidente y Director) y la Gerencia General, solo 7 son mujeres ejecutivas (4.9%) (BVL, 2015a).

Si bien el Sector Financiero Peruano ha adoptado prácticas de buen gobierno desde su origen en el 2002 hasta la actualidad, mediante las asociaciones bancarias, con el rol de promover y apoyar la incorporación de prácticas de buen gobierno, la información sobre mujeres ejecutivas en este sector es aún incipiente. La importancia de la mujer en el gobierno corporativo ha sido estudiada por diversas instituciones y autores que han concluido que las empresas con mayor número de mujeres en sus directorios se desempeñan mejor que las que no muestran esta realidad.

2.5 Conclusiones

La escasa presencia de las mujeres en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones es un fenómeno que demuestra que, a pesar de los avances en escolaridad y las oportunidades cada vez más crecientes en el mercado laboral, estas continúan enfrentando dificultades para ascender a mayores posiciones, y luego desempeñarse en ellas (Godoy & Mladinic, 2009). Ello se explica, según los autores, por la falta de experiencia laboral, la falta de interés por este tipo de cargos, pero, principalmente, por las responsabilidades familiares que son asumidas, en general, por las mujeres.

Los informes revisados con datos a nivel global han evidenciado un ligero crecimiento de la participación de mujeres en los directorios de importantes empresas durante los últimos años, aunque sin alcanzar los niveles esperados. Por tal razón, deberían desarrollarse diversas acciones que contribuyan a mejorar los índices de participación de la mujer en el gobierno corporativo.

Respecto a la participación de la mujer por sector económico en la región de América Latina y el Caribe, se encontró que se concentraba en mayor proporción dentro de los sectores comercio (retail), educación, salud, servicio doméstico, alimentación y vestimenta (BID & Banco Mundial, 2010; Gasparini & Marchionni, 2015). En referencia a las posiciones de liderazgo, Flabbi et al. (2016) indicaron que existen diferencias entre la proporción de mujeres ejecutivas y las mujeres miembro de directorios, de acuerdo con el sector donde participan. Pese al aumento de la fuerza laboral femenina, la presencia de mujeres en los gobiernos corporativos y, específicamente, en cargos gerenciales es aún poco significativa.

Entre las principales barreras para el crecimiento de las mujeres dentro del gobierno corporativo se encuentran el cuidado de los hijos, las obligaciones familiares, los prejuicios sociales, la permanencia en una misma empresa y el estilo de *networking*. De ahí que muchas organizaciones han realizado algunas iniciativas como políticas organizacionales, establecimiento de cuotas y programas de *mentoring* con el fin de promover el aumento de la participación de mujeres en el gobierno corporativo.

Capítulo III: Método

La presente investigación es de carácter descriptivo. Se emplea el enfoque cualitativo para explicar el nivel de desarrollo de la mujer en el gobierno corporativo de las entidades financieras peruanas; su caracterización a partir de aspectos demográficos, educativos, familiares y laborales; sus motivaciones, factores y aspiraciones que han impulsado su trayectoria; y los obstáculos que han sorteado para llegar a su posición actual.

Los casos de estudio han sido seleccionados respetando los preceptos de la máxima variación, reflejando diversidad en la muestra de mujeres ejecutivas y sus experiencias. La estrategia cualitativa empleada para la recolección de los datos es el estudio del caso mediante el análisis del nivel de desarrollo de las mujeres en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano.

La población la conformaron las mujeres ejecutivas que ocupan posiciones de dirección o gerencia de primer nivel en el gobierno corporativo y que inciden en las decisiones de carácter estratégico en sus organizaciones. Debido a que no existe una base de datos consolidada con la información de estas mujeres ejecutivas, se han utilizado diversas fuentes para identificar los casos de estudio: memorias anuales de entidades financieras privadas que están publicadas en el sector bancos y financieras de la BVL, información publicada en las páginas webs de las mismas entidades financieras, así como referidos de contactos personales y/o de las mujeres ejecutivas entrevistadas. La muestra se construyó a partir de la combinación de diferentes técnicas: máxima variación, bola de nieve y conveniencia.

La recolección de datos se realizó en diferentes sesiones y ubicaciones mediante entrevistas en profundidad, observación directa y análisis de documentación. Las entrevistas, de naturaleza abierta, han sido conducidas por medio de una guía, grabadas y, posteriormente, transcritas. Se ha complementado con notas de campo, donde se registraron

comentarios y percepciones particulares de cada caso. Las participantes en este estudio han accedido voluntariamente, y han autorizado los procedimientos de recolección de datos mediante un consentimiento informado.

El proceso de análisis consistió en un proceso iterativo y recurrente en el que se utilizó el software Atlas.ti como soporte para el análisis de las entrevistas, lo que permitió una reagrupación eficaz, y una optimización de la relación de los conceptos y estilos.

3.1 Diseño de la Investigación

De acuerdo con Naghi (2005), el diseño de una investigación permite evaluar las alternativas antes de realizar un proyecto; da flexibilidad, crea seguridad y permite al investigador presagiar circunstancias inesperadas. Por su parte, Stake (2007) mencionó que el diseño de la investigación requiere de una organización de conceptos e ideas que permitan comprender lo que se necesita. En ese sentido, el diseño y los procedimientos del presente estudio tienen un alcance descriptivo: buscan detallar las características, perfiles y propiedades importantes de cualquier fenómeno que se analice, es decir, pretenden medir o recoger información, de manera conjunta o independiente, sobre los propósitos de la investigación: aspectos demográficos, educativos, familiares y laborales de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo; detallar las motivaciones, factores y aspiraciones que han impulsado su trayectoria, así como especificar los obstáculos que han sorteado para llegar a su posición actual (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo ha sido utilizado en el presente estudio por las siguientes razones: (a) permite comprender las motivaciones y experiencias a través de las entrevistas, reconstruyendo eventos en los que no se ha participado (Rubin & Rubin, 2005, p. 3); (b) permite interpretar los datos con el propósito de descubrir conceptos o estereotipos, los cuales pueden tratarse de las experiencias de la gente, los comportamientos, sentimientos y emociones (Strauss & Corbin, 2002); (c) permite al entrevistador mantener el contacto con la

realidad, tener una proximidad con cada entrevistado (Ruiz, 2003); considera múltiples recursos como evidencia de la investigación (Yin, 2011); (d) permite obtener información adicional de forma natural como son los gestos, las acciones y el ambiente físico a medida que la entrevista fluye en las diferentes sesiones y locaciones, mediante la observación (Yin, 2011); y (e) porque cada caso es irrepetible y único, donde el contexto en el cual se realiza explica el sentido social (Ruiz, 2003).

3.2 Justificación del Diseño

Para la presente investigación, se utiliza el estudio del caso. El objetivo de utilizar esta herramienta es estudiar a profundidad “una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional” (Bernal, 2006, p. 116). El caso se desarrolla progresiva y cíclicamente, partiendo de los propósitos de la investigación. Se recolectan datos, se analizan, interpretan y validan, para luego redactar el caso (Bernal, 2006). En esa línea, Naghi (2005), dentro de sus siete perspectivas para clasificar un estudio, destacó el método del caso como “un análisis completo de un número limitado de condiciones y sus interrelaciones” (Naghi, 2005, p. 87). Por su parte, Strauss y Corbin (2002) propusieron que esos datos podían obtenerse a través de entrevistas y observaciones, a fin de obtener más detalles de los casos que se investiguen.

3.3 Preguntas de la Investigación

Las preguntas de esta investigación son: (a) ¿cuál es el perfil que caracteriza a las mujeres que desempeñan cargos ejecutivos dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano?; (b) ¿cuáles son las motivaciones y factores que han impulsado la participación de la mujer en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano?; (c) ¿cuáles son las aspiraciones de las mujeres que participan en el gobierno corporativo de empresas del Sector Financiero Peruano? y (d) ¿qué obstáculos han enfrentado

las mujeres para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano?

3.4 Población

Dado que no existe una fuente directa para obtener los datos de las mujeres ejecutivas que participan en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano, se utilizó como fuente primaria las memorias anuales 2014 de las 34 empresas privadas del sector objetivo, bancos y financieras, que están publicadas en la BVL (2015a). Con esta información, se construyó una base interna de 535 integrantes, tanto de hombres como de mujeres, con cargos en el directorio, gerencia general y en la primera línea gerencial. Del análisis de este universo, se identificaron 96 mujeres ejecutivas que ocupan posiciones en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano (18%), que representan la población inicial del presente estudio (ver Apéndice D, Tabla D14). Cabe precisar que se excluyeron al Banco Central de Reserva y al Banco de la Nación por ser entidades públicas.

3.5 Consentimiento Informado

De acuerdo con Marshall y Rossman (2011), el desarrollo de una investigación cualitativa que respeta los principios éticos debe manifestar la confiabilidad del estudio, así como el adecuado uso de la información que los participantes proveen. En este sentido, los investigadores emplean procedimientos metodológicos y documentación que garantizan la protección de la información recogida.

El consentimiento informado es parte de esta documentación y explica, de manera clara, el propósito y parámetros de la investigación, el procedimiento de la entrevista, la libertad de los participantes para no contestar a cualquier pregunta o para interrumpir su participación sin perjuicio alguno, además del compromiso de proteger su identidad y la confidencialidad de la información suministrada (Marshall & Rossman, 2011).

Antes de iniciar las entrevistas y en señal de conformidad, los participantes consignaron su firma en dos ejemplares del consentimiento informado que se muestra en el Apéndice G, confirmando haberlo leído, comprendido y accedido a participar en la investigación. Los participantes conservaron una de las copias y los investigadores, archivaron la segunda copia junto al expediente del caso de investigación.

3.6 Selección de los Casos

Debido a que la investigación cualitativa no busca investigar el universo completo, todo, en todo lugar y en todo momento (Marshall & Rossman, 2011, p. 102), ni generalizar los resultados, se requiere seleccionar casos o muestras de la población basándose en una estrategia de muestreo que permita comprender el fenómeno de estudio y responder a los propósitos de la investigación (Ruiz, 2012). A continuación, se describen los procedimientos y estrategias empleados para la selección de los casos, acorde con lo propuesto por Hernández et al. (2014), Ritchie, Lewis, McNaughton y Ormston (2014), Ruiz (2012), Bonilla-Castro y Rodríguez (2005), Maxwell (2013) y Taylor, Bogdan y DeVault (2015).

3.6.1 Muestreo.

En la investigación cualitativa, el tamaño de la muestra no puede fijarse con exactitud antes de iniciar el proceso de recolección de datos. Se intenta establecer “un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos - saturación de categorías” (Hernández et al., 2014, p. 385).

Hernández et al. (2012) precisaron que, debido a las características de la investigación cualitativa, es necesario emplear muestras flexibles que se evalúen y redefinan durante todo el proceso de recolección de datos. Por ello, sugieren considerar diversos factores con el fin de identificar el número de casos o muestras de la población:

Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos); entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación); y naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, y si recolectar información correspondiente lleva poco o mucho tiempo) (Hernández et al., 2014, p. 389).

De acuerdo con Ritchie et al. (2014), la investigación cualitativa emplea métodos no probabilísticos para seleccionar la muestra, realizando una elección deliberada de los participantes que comparten características particulares dentro de la población. Por lo tanto, la muestra no busca ser estadísticamente representativa, es una muestra no probabilística que responde directamente a los propósitos de la investigación. Este tipo de muestras “son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2014, p. 190).

Ritchie et al. (2014) indicaron que el muestreo intencional, de propósito, es conveniente para tomar como muestra aquellos individuos que, al poseer características particulares, permiten una exploración y entendimiento detallado de los temas centrales de la investigación, cuando se refieren a características sociodemográficas, el relato de experiencias, comportamientos o roles, entre otros.

Esta investigación emplea el muestreo intencional, pues los casos seleccionados poseen un “conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar [...] han vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005, p. 138), además de que permite alcanzar los objetivos siguientes del estudio: obtener una representatividad de las mujeres ejecutivas que participan en el gobierno corporativo de entidades financieras peruanas; capturar las diferentes variaciones identificables dentro de la

población de mujeres ejecutivas que han alcanzado posiciones en los gobiernos corporativos de diferentes entidades dentro del Sector Financiero Peruano; y seleccionar a individuos o casos críticos para abordar las teorías desarrolladas en el estudio (Maxwell, 2013, pp. 97-99).

3.6.2 Estrategias.

Debido a que no existen datos estadísticos oficiales o una base de datos representativa de las mujeres ejecutivas que ocupan posiciones en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano, se ha construido la muestra de la población según las memorias anuales, correspondientes al año 2014, de las empresas privadas del sector financiero que cotizan en la BVL (2015a). De acuerdo con Taylor et al. (2015), en los estudios cualitativos, es útil emplear la estrategia de muestreo teórico como guía para seleccionar a las personas que se entrevistarán, considerando que el número de casos no es tan importante como sí lo es el valor potencial que pueden aportar a la investigación y al ámbito social estudiado.

A su vez, Ruiz (2012) afirmó que en la investigación cualitativa el investigador debe emplear una estrategia de muestreo que le permita recoger la información relevante de la mejor manera posible, y garantice tanto la saturación teórica, que se da cuando la información se repite o los siguientes casos no representan un mayor aprendizaje, como la calidad o riqueza de la información. Recomendó, además, el empleo de muestreo teórico para entender los conceptos y teorías desarrolladas en el estudio a través de los casos o muestras que se relacionan de manera estrecha con estos.

Para identificar a las posibles participantes en la investigación, se ha realizado una combinación de las siguientes técnicas de muestreo: máxima variación, especificando los casos de manera intencional, y buscando que varíen ampliamente entre sí (Ritchie et al., 2014); cadena o bola de nieve, donde se pide a los participantes identificar a otros informantes que conozcan directamente, cuyas características encajen con los objetivos del estudio” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005, p. 139); y conveniencia, entrevistando a

aquellas mujeres ejecutivas a las cuales se pueda tener acceso y estén dispuestas a participar en el estudio.

A partir de la base de datos construida con la información publicada por las entidades privadas del sector banca y financieras de la BVL (2015a), se identificaron 96 mujeres ejecutivas que, en la más reciente memoria anual publicada correspondiente al año 2014, ocupaban posiciones de dirección o gerencia de primer nivel. A continuación, se contactaron a 32 mujeres, de ocho organizaciones, seleccionando a 28 de ellas que declararon desempeñar un rol ejecutivo en el gobierno corporativo o porque participan en la toma de decisiones estratégicas de la organización (de acuerdo con las preguntas de clasificación del Apéndice H), y accedieron a participar en el estudio. De estos casos iniciales, se descartó uno debido a que la grabación se dañó y no fue posible realizar su transcripción, ni análisis, estableciendo así 27 casos de mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano.

En total, se realizaron 28 entrevistas completas, entre el 8 de marzo y el 18 de mayo del año 2016, seleccionando un total de 27 casos para responder a los propósitos de la investigación. Se considera que esta cantidad de casos recaba información suficiente y relevante para efectuar el análisis transversal de los casos, responder a las preguntas de la investigación y lograr la saturación teórica.

3.7 Confidencialidad

Con el objetivo de proteger la identidad y privacidad de las participantes del estudio, los nombres han sido reemplazados por seudónimos, los cuales han sido utilizados para grabar los archivos. Asimismo, todas las respuestas han sido transcritas de forma confidencial, y ninguna información ha sido o será publicada, de forma que sea personalmente identificable.

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

De acuerdo con Yin (2003), existen cuatro procedimientos en la recolección de datos: fuentes de evidencia, protocolo del caso, casos piloto y esquemas de entrevistas. Estos procedimientos descansan en los principios descritos por Yin (2003): (a) utilizar múltiples fuentes de información; (b) crear una base de datos; y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis, con el fin de establecer la relación entre las preguntas de investigación, la información recopilada y, finalmente, las conclusiones.

3.8.1 Fuentes de evidencia.

Las fuentes de evidencia utilizadas en el estudio se basaron en la observación directa, las entrevistas en profundidad y diversos documentos, para lo cual se ha realizado la técnica de triangulación de la información, a fin de que las conclusiones tengan diversas fuentes de evidencia. Los datos recolectados a través de la observación directa son documentados por medio de los formatos de notas de campo y notas de la entrevista (ver Apéndices E y F).

Así, la observación directa se convirtió en el primer contacto con las mujeres ejecutivas, ya que el investigador las visitó personalmente y obtuvo información útil sobre el funcionamiento de sus organizaciones. De acuerdo con Ritchie et al. (2014), la observación es un método pocas veces usado como único, más bien es utilizado en diseños que poseen múltiples métodos.

Las entrevistas en profundidad fueron la principal fuente de la recolección de datos, permitiendo obtener información valiosa. Además, favoreció el contacto personal con el entrevistado y la observación directa inicial. Según Ritchie et al. (2014), el valor de las entrevistas se basa en la creencia de que el individuo construye activamente su mundo social y puede entregar su visión de manera hablada. En consecuencia, la entrevista es un método cualitativo muy efectivo en la recolección de información. Es importante que el investigador

entable, de manera eficaz, la comunicación y tenga gran habilidad para escuchar y para formular o reformular preguntas.

La tercera fuente utilizada fueron los documentos variados, que ayudaron a corroborar la información obtenida de las entrevistas. Entre ellos, podemos mencionar las páginas webs de sus empresas, tarjetas personales, información financiera o informes generados por instituciones del sector financiero, y otros.

3.8.2 Protocolo del caso.

Yin (2011) destacó el protocolo del caso como guía para la investigación prevista. Mencionó, además, que es un marco mental que no se utiliza de forma escrita durante el trabajo de campo, sino que se prepara y estudia antes de realizarse. El protocolo de esta investigación se detalla en el Apéndice J, y contiene cuatro aspectos que guiarán el estudio: generalidades del estudio, procedimientos de campo, preguntas del estudio y reporte. Antes de comenzar la entrevista, el investigador ha seguido las actividades descritas en las generalidades de estudio y procedimientos de campo.

Posteriormente, se ha enviado a cada participante la información para presentar el estudio con el propósito de la investigación y la carta de consentimiento informado. Una vez desarrollada la guía de entrevista, el investigador continúa la secuencia del reporte de estudio.

3.8.3 Casos piloto.

De acuerdo con Yin (2014), un estudio de caso piloto ayudará a clarificar los datos y el contenido de la entrevista. Por lo cual, en la presente investigación se han definido dos casos empleados como prueba para identificar si el contenido de la guía de entrevista era adecuado, y efectuar los ajustes necesarios. Estos casos no se tomaron en cuenta ni formaron parte del universo final de las 27 entrevistadas.

3.8.4 Esquema de la entrevista.

Las mujeres ejecutivas fueron contactadas por teléfono y en los casos en que el contacto por este medio no fue efectivo, se envió un correo electrónico. Una vez establecido el contacto, el investigador se presentó como estudiante de CENTRUM Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y explicó brevemente el propósito del estudio y los temas que se querían profundizar. Cuando la persona mostraba interés en participar, el investigador describía el objetivo del estudio con mayor profundidad; explicaba la necesidad de realizar la entrevista; coordinaba su disponibilidad, estableciendo la fecha y el lugar para la entrevista, de preferencia establecidos por la participante, para no afectar su agenda laboral. Durante este primer contacto telefónico, se formularon las preguntas de clasificación del Apéndice H para establecer si la persona cumplía con los requisitos como mujer ejecutiva del sector financiero, y continuar, así, con el proceso de estudio.

Marshall y Rossman (2011) señalaron que la falta de confianza puede ser una de las limitaciones de la entrevista, por lo que se buscó generar un ambiente tranquilo que permitiera alcanzar los objetivos del estudio a través de una conversación fluida. Al inicio de la entrevista, el investigador explicaba los objetivos generales del estudio, el contenido del consentimiento informado, el tratamiento de confidencialidad sobre la información y los procedimientos de la entrevista. La grabación se dio con el consentimiento de las participantes, según la guía de entrevista del Apéndice I.

Según indicaron Eisenhardt y Graebner (2007), los estudios de caso pueden incluir una gran variedad de fuentes de datos, incluyendo entrevistas y observaciones. Por tal motivo, además de desarrollar en el estudio entrevistas en profundidad como fuente primaria de información, también se utilizó la observación. Para cada entrevista, se fijó un equipo de dos investigadores; uno principal, encargado del proceso de entrevista a la participante y otro

de apoyo, cuya función era obtener información a través de la observación. Al finalizar el proceso de entrevista, el equipo de investigadores realizaba una retroalimentación conjunta.

3.9 Instrumentos

Según Marshall y Rossman (2011), el tipo de entrevista específico para estudios sobre experiencias vividas y la forma de explicar un fenómeno es la *phenomenological interviewing*, cuyo propósito es describir el significado de un concepto compartido por varias personas a través de la narración de su propia experiencia.

Utilizando este tipo de entrevista, se estructuró la guía para la entrevista a las participantes, con base en las preguntas de investigación. Considera las siguientes partes: (a) factores demográficos, (b) antecedentes educativos, (c) antecedentes laborales, (d) antecedentes familiares, (e) motivaciones y factores que han impulsado su participación en el gobierno corporativo, (f) aspiraciones, y (g) obstáculos que ha enfrentado para alcanzar su posición actual.

Para finalizar la entrevista, se planteó a la participante una pregunta abierta sobre algún aspecto no considerado y que fuese relevante mencionar, y sobre la posibilidad de contactarla nuevamente para clarificar algún apartado de la entrevista o referirnos a otras mujeres que pudieran participar en el estudio.

En síntesis, la guía de entrevista y las preguntas de clasificación, que se muestran en los Apéndices H e I, son el resultado de la revisión de la literatura y del seguimiento de una guía esquematizada de preguntas. Una vez culminada la guía, se consultó y validó con una experta en investigaciones de género, Magíster en Sociología de la Escuela de Negocios CENTRUM Católica Graduate Business School, quien revisó la guía y aportó sus observaciones.

3.10 Procedimientos de Registro de Datos

Durante cada caso, se buscó encontrar lo “importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo” (Ruiz, 2003, p. 166). Las entrevistas fueron grabadas por medio de dos equipos celulares; las notas del entrevistador, así como las del observador, fueron registradas mediante el uso de los formatos de notas. Para Ruiz (2003), las notas de campo son válidas si captan el contexto donde se desarrolla y el máximo de información. El Apéndice E muestra el Formato de Notas de Campo (registradas por el observador) y el Apéndice F, muestra el Formato de Notas de la Entrevista (registradas por el entrevistador).

Después de cada caso, los audios de las entrevistas fueron escuchados y transcritos con la mayor precisión posible. Se incluyeron exclamaciones, digresiones, cambios abruptos, errores gramaticales o estados anímicos, como lágrimas y risas (Rubin & Rubin, 2005). Los documentos de los apéndices, anteriormente comentados, se digitalizaron y colocaron en un disco virtual en internet, para que puedan ser directa y claramente revisados por todos los investigadores. Durante la transcripción de cada caso, se ha seguido un formato uniforme de “entrevistada” y “entrevistador”, con el fin de utilizar la herramienta cualitativa Atlas.ti adecuadamente.

3.11 Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de los datos tiene como finalidad realizar una reflexión sobre las interacciones sostenidas; así como elaborar (o comprobar) alguna generalización o teoría sobre los datos registrados durante las entrevistas (Ruiz, 2003). En términos de Marshall y Rossman (2011), “el análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la

información recolectada” (p. 150). En algunos casos, se comparan los conceptos o se combinan los casos por separado, para formular las conclusiones (Rubin & Rubin, 2005).

En la presente investigación se utiliza un marco descriptivo para organizar el caso como estrategia general en el análisis, basado en las siguientes preguntas de investigación: (a) perfil demográfico que caracteriza a las mujeres que desempeñan cargos ejecutivos dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano; (b) motivaciones y factores que han impulsado la participación de la mujer en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano; (c) aspiraciones de las mujeres que participan en el gobierno corporativo de empresas del Sector Financiero Peruano; y (d) obstáculos que han enfrentado las mujeres para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano. Como estrategia específica, se ha utilizado el análisis transversal de los casos con el objeto de identificar patrones en ellos y derivar conclusiones.

El análisis de la información se inició luego de completar el repositorio de datos con los 27 casos, tras la transcripción de las entrevistas. El proceso de análisis ha consistido en un proceso iterativo y recurrente, considerando las cinco fases no lineales sugeridas por Yin (2011): (a) compilación de la data, (b) desfragmentación de la data, (c) reagrupación de la data, (d) interpretación de la data, y finalmente, (e) conclusión (es). Asimismo, se utilizó el software Atlas.ti, una herramienta cualitativa que sirve como soporte para el análisis, ya que permite la reagrupación eficaz de los datos de las entrevistas, y mejora la relación de los conceptos y estilos (Rubin & Rubin, 2005).

3.12 Análisis Transversal de Casos

De acuerdo con Yin (2003), se utiliza el análisis transversal de los casos por dos razones: primero, para enriquecer la generalización de las conclusiones y segundo, principalmente, para obtener mayor entendimiento y explicación de los casos estudiados.

En primer lugar, se ingresaron todas las transcripciones de las entrevistas en el software Atlas.ti, a través del cual se realizó un análisis minucioso de la información cualitativa, lo que permitió explorar fenómenos complejos y ocultos de cada caso. En esta fase, la información fue revisada en reiteradas ocasiones para la familiarización con la mayor cantidad posible de aspectos, con el fin de obtener una idea general de los casos de estudio. Así, se redujo el volumen de la información a partir de la creación de citas y códigos en los principales párrafos de las entrevistas transcritas.

En segundo lugar, se elaboró una matriz del perfil de las informantes, en la cual se colocaron verticalmente cada uno de los 27 casos, y transversalmente, a lo largo de la fila, las siguientes variables: (a) nombre / seudónimo, (b) lugar de nacimiento, (c) situación civil, (d) hijos, (e) distrito donde vive, (f) entidad donde labora, y (g) origen de la entidad. Esto permite leer con facilidad la información recolectada y, a partir de allí, realizar un análisis más detallado de los casos de estudio, orientado a responder los propósitos de la investigación.

Finalmente, en la tercera fase, se realizó un contraste de toda la información contenida en los resultados del estudio y se establecieron relaciones entre los casos de las mujeres ejecutivas entrevistadas para identificar patrones y reforzar tanto el análisis general de los casos como la respuesta a los propósitos de la investigación.

3.13 Validez y Confiabilidad

Toda investigación debe ser sometida a algún tipo de control para expresar el grado del cumplimiento de su objetivo. De acuerdo con Ruiz (2003), la triangulación corresponde a un control de calidad que el investigador utiliza para someter el resultado de su investigación, considerándose tres factores: (a) fortalecer la fiabilidad cuando hay conclusiones dudosas, (b) fortalecer la validez y confirmar si las conclusiones son correctas o falsas, y (c) mejorar el contenido de las conclusiones que puedan ser intrascendentes.

En este estudio, la triangulación de la información se ha logrado principalmente gracias a tres factores: (a) la comparación de lo expresado por las mujeres ejecutivas del gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano durante las entrevistas, a través de los audios grabados, con la información contenida en el formato de notas de campo del entrevistador; (b) la verificación de las conclusiones con la documentación obtenida durante la entrevista. Por ejemplo, en algunas entrevistas, las informantes entregaron documentación sobre la participación de la mujer en la organización: información estadística de la mujer en los diferentes cargos funcionales de la organización, acciones que el área de Recursos Humanos promueve internamente para incrementar el número de mujeres ejecutivas en la organización, entre otros; y (c) la comparación de la información contenida en el Formato de Notas de Campo del entrevistador con la del Formato de Notas de campo de la entrevista. De esta manera, se aseguró la consistencia de las respuestas obtenidas.

3.14 Resumen

El enfoque de este estudio es descriptivo porque buscar detallar las características, perfiles y propiedades relevantes, de manera conjunta o independiente, referentes a los propósitos de la investigación. Se utilizó el estudio del caso para estudiar a profundidad a cada mujer ejecutiva entrevistada perteneciente al gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano, y para ello se empleó una guía estructurada con preguntas orientadas a responder los cuatro propósitos de la investigación: (a) perfil demográfico; (b) motivaciones y factores que han impulsado la participación de la mujer en el gobierno corporativo; (c) aspiraciones de las mujeres; y (d) obstáculos que han enfrentado las mujeres para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano.

El tamaño de la muestra, que no es estadística, se obtuvo de una base de datos construida a partir de la información publicada por las entidades privadas del sector financiero de la BVL, utilizando tres técnicas: máxima variación, bola de nieve y

conveniencia. Posteriormente, se contactaron a 32 mujeres, seleccionando a 28 de ellas que declararon desempeñar un rol ejecutivo en el gobierno corporativo. De estos casos iniciales, se descartó uno debido a que la grabación se dañó y no fue posible realizar su transcripción ni análisis posterior, estableciéndose así 27 casos de mujeres ejecutivas. Antes de iniciar las entrevistas, se realizaron dos casos piloto para identificar si el contenido de la guía de entrevista era adecuado, y efectuar, así, los ajustes necesarios.

Las evidencias utilizadas en el estudio se basaron principalmente en dos fuentes: la observación directa, donde los datos recolectados son documentados en formatos de notas de campo; y las entrevistas en profundidad, como protocolo, a través de una guía que contiene las generalidades del estudio, procedimientos de campo, preguntas del estudio y reporte. Antes de iniciar las entrevistas, cada participante consignó su firma en estos documentos en señal de conformidad. Toda la información recolectada se mantuvo en absoluta reserva, y se utilizaron seudónimos para proteger la identidad de las informantes.

Todos los documentos utilizados fueron digitalizados y subidos a la nube después de cada entrevista, para facilitar el acceso respectivo a los investigadores. Para el análisis e interpretación de datos, se utilizó el software Atlas.ti como herramienta, permitiendo una reagrupación eficaz de los datos de las entrevistas. Asimismo, se utilizó el análisis transversal de los casos con el objeto de identificar patrones y derivar conclusiones. Finalmente, se utilizó la técnica de la triangulación para validar los datos y asegurar su confiabilidad.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

El propósito del capítulo siguiente consiste en presentar y discutir los resultados principales de la investigación sobre el desarrollo y la participación de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano. Luego de finalizar el trabajo de campo y de organizar los datos recolectados en las entrevistas en profundidad, la observación directa y el análisis de documentación variada, se procede a presentar los resultados de los casos según las preguntas y los propósitos de la investigación. Los casos se encuentran dispersos a lo largo del reporte, y son presentados de manera global a través de tablas comparativas, citas textuales y/o comentarios de las entrevistadas.

4.1 Perfil de las Informantes

El perfil de las mujeres ejecutivas entrevistadas se presenta resumido en la Tabla 4 y se complementa con una breve presentación de los antecedentes de cada informante en el Apéndice K, así como en la presentación de sus antecedentes demográficos, educativos, familiares y laborales a continuación. Se analizaron 27 casos de mujeres ejecutivas que participan en el gobierno corporativo de entidades financieras peruanas, entrevistadas de manera personal. Las participantes proporcionaron la información necesaria para responder a las preguntas y propósitos de la investigación. Debido a las razones de confidencialidad explicadas en el consentimiento informado, los nombres reales de las informantes fueron sustituidos por seudónimos para identificar sus respuestas.

La muestra de las mujeres ejecutivas se conformó a partir de la elaboración de una población inicial (PI), con candidatas obtenidas de las memorias anuales de las entidades financieras que cotizan en la BVL; a través del contacto directo (CD), por los contactos que tuvieron los investigadores para acceder a ellas; y por último, por bola de nieve (BN), gracias a los contactos obtenidos mediante las entrevistadas.

Tabla 4

Perfil de las Informantes

Seudónimo	Edad	Lugar de Nacimiento		Estado Civil	Distrito donde vive	Nivel Educativo Más Alto	Origen de la Institución	Hijos	Edades	Nivel Educativo	Fecha de Entrevista	Contacto		
		Ciudad	País									CD	PI	BN
Karol	51	Lima	Perú	Casada	La Molina	Universitario Completo	Local	2	Escolares	Escolares	08/03/2016	1	1	
Carmen	59	Lima	Perú	Casada	La Molina	Estudios de Posgrado	Local	4	Adultos	Profesionales	15/03/2016	1	1	
Érika	46	Lima	Perú	Divorciada	Miraflores	Estudios de Posgrado	Extranjero	1	Escolar	Escolar	14/03/2016			1
Inés	58	Lima	Perú	Divorciada	San Borja	Estudios de Posgrado	Extranjero	2	Adultos	Profesionales	15/03/2016	1	1	
Melissa	57	Puebla	México	Casada	Miraflores	Universitario Completo	Extranjero	1	Escolar	Escolar	25/03/2016	1	1	
Pía	48	Lima	Perú	Viuda	Cieneguilla	Estudios de Posgrado	Local	2	Escolar y Adulto	Escolar y Universitario	23/03/2016	1	1	
Marcela	43	Lima	Perú	Divorciada	Miraflores	Estudios de Posgrado	Extranjero	2	Infante y Escolar	Inicial Escolar	29/03/2016	1	1	
Zaida	51	Caracas	Venezuela	Casada	San Isidro	Estudios de Posgrado	Local	1	Escolar	Escolar	04/04/2016		1	1
Leonor	60	Lima	Perú	Casada	Miraflores	Estudios de Posgrado	Extranjero	5	Adultos	Profesionales	05/04/2016		1	1
Miranda	40	Lima	Perú	Casada	Santiago de Surco	Estudios de Posgrado	Extranjero	2	Escolar y Adulto	Escolar y Universitario	06/04/2016	1	1	
Gianinna	46	Lima	Perú	Casada	San Isidro	Estudios de Posgrado	Extranjero	2	Escolar y Adulto	Escolar y Universitario	06/04/2016		1	1
Ruth	57	Lima	Perú	Soltera	Santiago de Surco	Estudios de Posgrado	Local	No	No aplica	No aplica	07/04/2016		1	1
Aída	58	Lima	Perú	Casada	Surquillo	Estudios de Posgrado	Local	1	Adulto	Universitario	08/04/2016	1	1	
Beatriz	60	Piura	Perú	Divorciada	San Isidro	Estudios de Posgrado	Extranjero	No	No aplica	No Aplica	08/04/2016	1	1	
Brunella	43	Miami	USA	Casada	San Isidro	Estudios de Posgrado	Extranjero	2	Pre-Escolar y Escolar	Inicial y Escolar	03/05/2016	1		
Gisella	No indicó	Huancayo	Perú	Casada	Santiago de Surco	Estudios de Posgrado	Local	2	Escolares	Escolares	19/04/2016	1		
Vania	41	Lima	Perú	Casada	Miraflores	Estudios de Posgrado	Local	2	Pre-Escolares	Iniciales	18/04/2016	1		
Analía	38	Lima	Perú	Conviviente	Miraflores	Universitario Completo	Local	1	Pre-Escolares	Inicial	20/04/2016	1		
Lucía	44	Trujillo	Perú	Casada	La Molina	Estudios de Posgrado	Local	3	Pre-Escolares (2) y Escolar (1)	Iniciales (2) y Escolar (1)	20/04/2016	1	1	
Malena	45	Lima	Perú	Casada	La Molina	Estudios de Posgrado	Local	3	Escolar (1) y Adultos (2)	Universitarios	28/04/2016	1		
Edith	43	Lima	Perú	Casada	San Isidro	Estudios de Posgrado	Local	3	Escolares	Escolares	29/04/2016			1
Mariella	54	Lima	Perú	Separada	Santiago de Surco	Universitario Completo	Local	2	Escolares	Escolares	26/04/2016		1	1
Carolina	43	Lima	Perú	Casada	Santiago de Surco	Estudios de Posgrado	Local	2	Escolares	Escolares	03/05/2016	1	1	
Emilia	46	Lima	Perú	Casada	Santiago de Surco	Estudios de Posgrado	Extranjero	2	Escolares	Escolares	18/05/2016		1	1
Macarena	50	Arequipa	Perú	Casada	Santiago de Surco	Estudios de Posgrado	Local	No	No aplica	No Aplica	17/05/2016		1	1
Milagros	56	Lima	Perú	Casada	La Molina	Estudios de Posgrado	Extranjero	No	No aplica	No Aplica	18/05/2016		1	1
Bianca	38	Lima	Perú	Casada	San Isidro	Estudios de Posgrado	Extranjero	2	Pre-Escolar y Escolar	Inicial y Escolar	09/05/2016		1	1

Los principales hallazgos del análisis del perfil que caracteriza a las mujeres ejecutivas informantes son los siguientes: (a) las edades de las informantes oscilan entre los 38 y los 60 años. Se observa una ligera mayoría de mujeres con edades entre los 38 y 49 años, con un total de 14 casos de estudio, lo que representa un 51.9% del total de casos. Una de las informantes no accedió a proporcionar su edad; (b) el lugar de nacimiento predominante entre las informantes es la ciudad de Lima, Perú, con un total de 20 casos (74.1%), seguida por otras provincias del Perú como Arequipa, Trujillo, Huancayo y Piura, con un caso para cada una. Tres de las mujeres ejecutivas indicaron ser extranjeras y representan un 11.1% de los casos de estudio; (c) el estado civil predominante entre el total de informantes es el de casada, con 20 casos, que representa un 74.1%, seguidas de cuatro mujeres divorciadas. Se encontró también un caso de convivencia, uno de soltería y uno de viudez; (d) los distritos donde residen la mayor cantidad de mujeres ejecutivas son los de Santiago de Surco (siete casos), San Isidro y Miraflores (seis casos cada uno) y La Molina (cinco casos). Entre los cuatro distritos están representados el 88.8% del total de casos de estudio; y, (e) 13 de las mujeres ejecutivas indicaron tener dos hijos, (48% del total de informantes), cinco mujeres solo tienen un hijo (19%) y en cuatro casos no tienen ningún hijo (15%). Del total de hijos de las informantes, un 49.0% (24 hijos) se encuentra en etapa escolar, con edades entre 6 a 17 años; un 34.7% (17 hijos) son adultos, con edades entre 18 a 35 años, de los cuales 11 son profesionales y seis, son universitarios; y un 14.3% (siete hijos) se encuentra en etapa preescolar, con edades entre dos a cinco años; un solo caso posee un infante menor a un año.

(a) Antecedentes Educativos. Respecto a los antecedentes educativos de las informantes, resumidos en la Tabla 5, se puede observar que: (i) el nivel educativo más alto de la mayoría de las mujeres ejecutivas es el de posgrado, evidenciado en 23 casos (el 85.2% del total de informantes), mientras que solo cuatro mujeres tienen su carrera universitaria

como grado más alto. Respecto a la institución elegida para estudiar su posgrado, en 15 de los casos eligieron una institución extranjera (el 55.6%) y en 12, una institución local (el 44.4%); (ii) la carrera universitaria predominante entre las informantes es la de Administración, con un total de ocho casos (representando el 29.6%), seguida por las de Derecho y Economía, con cuatro casos cada una (el 14.8%). En menor grado se observan las carreras de Contabilidad, Ingeniería Industrial, Administración de Sistemas, Finanzas, etc. Entre las universidades elegidas, destacan la Universidad de Lima, 11 casos; la Universidad Católica, la Universidad del Pacífico y la Universidad Ricardo Palma, con tres casos cada una; (iii) la mayoría de las mujeres ejecutivas estudiaron en colegios privados, 21 casos (77.8%); y, (iv) respecto a los planes de estudio, la mayoría de mujeres ejecutivas manifiesta interés por realizar talleres o seminarios especializados, 12 casos (el 44.4%); así como maestrías y otros cursos relacionados con liderazgo en mujeres.

Tabla 5

Antecedentes Educativos de las Mujeres Ejecutivas

Seudónimo	Carrera Universitaria	Institución	Tipo de Colegio	Planes de Estudio
Karol	Administración	Universidad de Lima	Privado	Maestría
Carmen	Derecho	Universidad Católica	Privado	Talleres y/o seminarios especializados
Érika	Administración	Universidad de Lima	Privado	Talleres y/o seminarios especializados
Inés	Ingeniería Industrial	Universidad de Lima	Privado	Talleres y/o seminarios especializados
Melissa	Administración de Sistemas	Universidad del Valle (México)	Público	Maestría
Pía	Contabilidad	Universidad de Lima	Privado	Talleres y/o seminarios especializados
Marcela	Administración	Universidad de Lima	Privado	Maestría
Zaida	Derecho	Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela)	Privado	Talleres y/o seminarios especializados
Leonor	Administración	Universidad del Pacífico	Privado	Talleres y/o seminarios especializados
Miranda	Administración	Universidad de Lima	Privado	Certificaciones
Gianinna	Administración	Universidad de Lima	Privado	Talleres y/o seminarios especializados
Ruth	Ingeniería Industrial	Universidad de Lima	Privado	Talleres y/o seminarios especializados

Tabla 5 (Continuación)

Antecedentes Educativos de las Mujeres Ejecutivas

Seudónimo	Carrera Universitaria	Institución	Tipo de Colegio	Planes de Estudio
Aída	Ingeniería Económica	Universidad Nacional de Ingeniería	Público	Talleres y/o seminarios especializados
Beatriz	Geología	Universidad Nacional de Ingeniería	Privado	Otros no relacionados con el ámbito laboral
Brunella	Finanzas	Florida International University (USA)	No indicó	Talleres y/o seminarios especializados
Gisella	Administración	Universidad Ricardo Palma	Privado	No planea seguir estudiando
Vania	Economía	Universidad Ricardo Palma	Privado	Cursos de liderazgo en mujeres
Análía	Administración	Universidad del Pacífico	Privado	Maestría
Lucía	Derecho	Universidad de Lima	Público	Maestría
Malena	Zootecnia	Universidad Nacional Agraria	No indicó	No planea seguir estudiando
Edith	Economía	Universidad de Lima	Privado	Cursos de liderazgo en mujeres
Mariela	Contabilidad	Universidad de Lima	Público	Talleres y/o seminarios especializados
Carolina	Psicología	Universidad Ricardo Palma	Privado	Idiomas
Emilia	Economía	Universidad del Pacífico	Privado	No planea seguir estudiando
Macarena	Contabilidad	Universidad Católica de Arequipa	Privado	Talleres y/o seminarios especializados
Milagros	Economía	Universidad Católica	Privado	No indica
Bianca	Derecho	Universidad Católica	Privado	Cursos de liderazgo en mujeres

(b) Antecedentes familiares. En relación a los antecedentes familiares de las informantes, resumidos en la Tabla 6, se puede observar que: (i) la cantidad de hermanos que predomina entre las mujeres ejecutivas es de tres y dos, con un total de 15 casos (55.5% del total de informantes); en cuatro casos, las mujeres ejecutivas declararon tener cuatro, tres casos indicaron tener un/a solo/a y en otros tres, informaron tener seis; (ii) en relación a la ocupación de los padres, identificado como un antecedente importante pues representa una influencia clave en la etapa de la formación, la ocupación que predomina entre los padres de las informantes es la de empresario, con ocho casos (29.6% del total de informantes), seguida por la de ingeniero, con cuatro casos (14.8%), abogado y médico, con tres casos, y, por

último, economista, consultor, militar y dentista, con un caso cada uno. La ocupación predominante en las madres es la de ama de casa, con 13 casos (48.1% del total de informantes), seguida por la de profesora y empresaria. Estos datos evidencian que no existe una relación directa entre las ocupaciones de los padres con las profesiones elegidas por las informantes, así como tampoco se observa una influencia en su trayectoria laboral y los sectores en los que se han desempeñado; y, (iii) en relación al apoyo que han recibido en el cuidado de sus hijos mientras trabajan, la ayuda de las niñeras es la de mayor concentración, con nueve casos (33.3% del total de informantes); seguida por la ayuda familiar, como la madre, la suegra o el mismo esposo, en seis de los casos (22.2%); y la ayuda conjunta de la niñera y la familia.

Tabla 6

Antecedentes Familiares de las Mujeres Ejecutivas

Seudónimo	Cant. de Hermanos	Ocupación del Padre	Ocupación de la Madre	Ayuda Familiar	¿Pareja?	Ocupación de la Pareja	¿Lleva trabajo a casa?
Karol	3	Ingeniero	Ama de Casa	Nana	Sí	Empresario	No
Carmen	2	Abogado	Asistente Social	Nadie (hijos mayores)	Sí	Profesor	Sí
Érika	3	Ingeniero	Ama de Casa	Nana	Sí	Empresario	Sí
Inés	2	Militar	Ama de Casa	Nadie (hijos mayores)	Sí	Ejecutivo	No
Melissa	6	Médico	Profesora	Familia	Sí	Ejecutivo	No
Pía	2	Empresario	Ama de Casa	Nana y Familia	No	No aplica	Sí
Marcela	1	Empresario	Ama de Casa	Nana y Familia	Sí	Empresario	No
Zaida	4	Empresario	Empresaria	Nana y Familia	Sí	Empresario	Sí
Leonor	6	Empresario	Ama de Casa	Nadie (hijos mayores)	Sí	Ejecutivo	Sí
Miranda	1	Economista	Profesora	Familia	Sí	Empresario	No
Gianinna	4	Abogado	Ama de Casa	Familia	Sí	Ejecutivo	Sí
Ruth	3	Médico	Profesora	No Aplica	Sí	Empresario	Sí
Aída	6	Dentista	Trabajadora Social	Familia	Sí	Ejecutivo	No
Beatriz	4	No indicó	Artista	No Aplica	No	No Aplica	No
Brunella	0	Empresario	Ama de Casa	Nana	Sí	Ejecutivo	Sí
Gisella	1	Abogado	Ama de Casa	Nana y Familia	Sí	Abogado	Sí
Vania	3	Empresario	Ama de Casa	Nana	Sí	Empresario	No
Analía	2	Consultor	Profesora	Nana	Sí	Ejecutivo	No

Tabla 6 (Continuación)

Antecedentes Familiares de las Mujeres Ejecutivas

Seudónimo	Cant. de Hermanos	Ocupación del Padre	Ocupación de la Madre	Ayuda Familiar	¿Pareja?	Ocupación de la Pareja	¿Lleva trabajo a casa?
Lucía	4	Ingeniero	Ama de Casa	Nana	Sí	Empresario	No
Malena	2	No indicó	No indicó	Familia	Sí	Empresario	No
Edith	3	Economista	Ama de Casa	Nana	Sí	Abogado	Sí
Mariela	3	Médico	Empresaria	Nadie (hijos mayores)	No	No Aplica	No
Carolina	5	No indicó	No indicó	Familia	Sí	Empresario	No
Emilia	3	Empresario	Empresaria	Nana	Sí	Empresario	No
Macarena	3	No indicó	No indicó	No Aplica	Sí	Periodista	No
Milagros	2	Ingeniero	Arquitecta	No Aplica	Sí	Antropólogo	No
Bianca	2	Empresario	Ama de Casa	Nana	Sí	Abogado	No

Los casos de Miranda y Mariella son un ejemplo de la influencia positiva del apoyo familiar en el cuidado de sus hijos:

No hay forma de poder progresar, si tus hijos y tu hogar no están bien. A mí me parece esto fundamental. En el momento que tú sientes que algo está fallando en tu hogar, comienzan los problemas y a cuestionar tu desarrollo profesional. Mis papás me han ayudado un montón (Miranda 70:70).

Tengo la suerte de mi mamá, que es una persona bien activa. Tiene ya sus años, pero me ayuda bastante y [...] yo me he organizado casi, porque si no, no sabría otra forma de cómo hacerlo [...] en mi casa tengo dos personas que me ayudan: una está conmigo hace varios años y la segunda, me ayuda con mi hijo (Marcela 95:95).

Respecto a si las mujeres ejecutivas entrevistadas cuentan con pareja, la mayoría de las informantes respondieron que sí, en 24 casos (casi el 90% del total de informantes), mientras que solo tres no contaban con pareja al momento de la entrevista. La ocupación de sus parejas era, en su mayoría, la de empresario, con 11 casos (40.7%), seguida por la de ejecutivo, con 7 casos (25.9%). En menor cantidad, abogado, antropólogo, periodista y profesor. La mayoría de las mujeres ejecutivas indicaron que no llevaban trabajo a casa, en un total de 17 casos (63%), mientras que solo 10 sí llevaban trabajo a casa (37%). Cabe

mencionar que la mayoría de informantes expresó haber logrado el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, como son los casos de Miranda y Melissa:

Me siento mejor balanceada, trabajo mis 10 u 11 horas diarias, me siento bien y comparada con las demás posiciones, tengo mayor flexibilidad [...] el banco y el grupo están migrando hacia un concepto de balance de vida y trabajo que antes no existía ni por asomo. (Miranda 54:55).

La gestión del tiempo es un tema de administración [...] de poder darle a tu equipo la capacidad de que ellos tengan el peso de tomar decisiones. No necesitas estar todo el tiempo aquí metido si tú le das la potestad a tu equipo de que ellos puedan tomar las decisiones adecuadas (Melissa, 65:65).

(c) Antecedentes laborales. Los resultados del análisis de los antecedentes laborales, reflejados en la Tabla 7, donde se observa lo siguiente: (i) las mujeres ejecutivas informantes cuentan con amplia experiencia en el mercado laboral, la mayor cantidad, 14 de los casos de estudio, cuenta con 16 a 24 años de trabajo, (51.9% del total de informantes); siete casos de mujeres ejecutivas manifiestan contar con entre 25 a 34 años de experiencia, y seis mujeres, con entre 35 a 43 años; (ii) la experiencia en el sector financiero de la mayoría de informantes se encuentra en el rango de entre 13 a 23 años, identificado en 16 de los casos (59.3% del total de informantes); nueve casos manifestaron tener entre 24 a 35 años, mientras que solo dos tienen entre dos a 12 años de experiencia; (iii) los sectores en los que se han desempeñado las mujeres ejecutivas antes de llegar al sector financiero son muy diversos. Los resultados no reflejan sectores que destaquen ampliamente sobre otros; sin embargo, el sector de Servicios y el sector Público fueron mencionados en la mayoría de casos, con cinco y cuatro informantes, respectivamente. Cabe mencionar que no se han considerado las respuestas de las informantes que solo han tenido experiencia en el sector financiero; (iv) respecto a las horas de trabajo al día, la mayoría de las informantes dedica entre ocho a 10

horas, rango representado por 20 casos (74.1%), mientras que las mujeres que trabajan un promedio de entre 11 a 12 horas al día representan un 25.9%, con siete casos; y, (v) la mayoría de las mujeres ejecutivas manifestaron no sentir que dedican mucho tiempo al trabajo, en 21 de los casos, lo que representa un 77.8% del total de informantes, debido a que, por lo general, tienen horarios de trabajo flexibles.

Tabla 7

Antecedentes Laborales de las Mujeres Ejecutivas

Seudónimo	Años de Experiencia	Años de Experiencia en el Sector Financiero	Horas que trabaja en promedio	¿Dedica mucho tiempo al trabajo?
Karol	27	27	11	No
Carmen	42	31	11	No
Érika	24	24	9	No
Inés	35	35	8	Sí
Melissa	37	25	9	Sí
Pía	27	15	12	No
Marcela	23	23	10	No
Zaida	31	31	10	No
Leonor	43	20	9	No
Miranda	19	19	11	No
Gianinna	22	22	8	No
Ruth	37	32	11	No
Aída	40	30	12	No
Beatriz	34	2	8	No
Brunella	21	21	9	No
Gisella	21	21	10	No
Vania	20	20	10	Sí
Analía	16	14	10	Sí
Lucía	21	17	8	No
Malena	22	18	8	No
Edith	20	20	10	No
Mariela	30	20	9	No
Carolina	20	2	10	Sí
Emilia	23	17	9	No
Macarena	27	17	11	Sí
Milagros	34	34	8	No
Bianca	16	13	8	No

La selección de los casos de estudio se realizó a partir de la construcción de una base de datos o población inicial, donde fueron identificadas 96 mujeres ejecutivas.

Posteriormente, se agregaron 7 mujeres ejecutivas que no se encontraban en la base de datos inicial, formando un total de 103 potenciales informantes. A continuación, se contactaron a 21 mujeres ejecutivas en las entidades financieras, a las cuales se podía tener acceso de manera directa, quienes refirieron a su vez a 11 mujeres más en las mismas u otras entidades. La Tabla 8 refleja la información de respuesta de las mujeres ejecutivas contactadas, donde se puede apreciar la selección de un total de 32 casos con una tasa de respuesta de 100% y de aceptación, del 84%. Se logró entrevistar a 27 mujeres ejecutivas, el 25% de la población inicial.

Tabla 8

Información de Respuesta de las Mujeres Ejecutivas contactadas

	<i>n</i>
Potenciales informantes en la base de datos inicial	96
Informantes referidas que no estaban en la base de datos inicial	7
Total de potenciales informantes	103
Informantes contactadas directamente	21
Informantes contactadas por bola de nieve	11
Informantes que no cumplían con los criterios	0
Total de informantes contactadas	32
Mujeres que no aceptaron el estudio (% del total de contactadas)	5 (16%)
Mujeres que sí aceptaron el estudio (% del total de contactadas)	27 (84%)
Casos estudiados (% del total de potenciales informantes)	27 (25%)

Todos los casos analizados corresponden a mujeres ejecutivas que accedieron libremente a participar en el estudio, y respondieron en su totalidad a las preguntas

formuladas en la guía de entrevista. Los casos se han seleccionado de manera heterogénea con base en los siguientes criterios de rigurosidad: (a) entidades financieras, de origen nacional y extranjero; (b) mujeres con cargos ejecutivos en diferentes áreas dentro de las entidades financieras, para identificar diversos puntos de vista en estas posiciones; y (c) mujeres ejecutivas con cargos en la plana gerencial o gerencia general, así como directoras.

En la Tabla 9 se presentan los casos de estudio seleccionados, donde se aprecia la heterogeneidad en su composición. Se realizaron entrevistas en ocho entidades distintas, de las cuales siete eran bancos y una, financiera. Con respecto al origen de estas entidades, cuatro eran extranjeras (con casa matriz ubicada fuera del país u origen extranjero) y cuatro, peruanas, representando un 41% y 59% respectivamente.

Las mujeres informantes se desempeñan en diversas áreas dentro de las entidades financieras, siendo las de mayor representatividad las áreas de recursos humanos (cinco casos) y de servicios jurídicos (cuatro casos), con un 18.5% y un 14.8% respectivamente. A continuación, se encuentran las áreas de auditoría, operaciones y riesgos (seis casos), que representan un 7.4% para cada área.

Los cargos de las mujeres ejecutivas también fueron considerados como criterio de rigurosidad. Se observó que 11 mujeres se desempeñaban como vicepresidentes (el 40.7% del total de entrevistadas); seis mujeres como gerentes de área y otras seis, como gerentes de división (el 22.2% en cada una de estas áreas). En otros cargos, dos mujeres se desempeñaban como directoras; una como subgerente y otra, como gerente general adjunto.

La base de datos empleada para el análisis de los casos de estudio ha sido elaborada respetando la máxima variación de las mujeres ejecutivas que desempeñan posiciones en el gobierno corporativo de las entidades financieras peruanas, así como la identificación intencional de los casos y el muestreo en cadena o bola de nieve, para mantener una heterogeneidad entre todas las informantes.

Tabla 9

Heterogeneidad de los Casos de Estudio Seleccionados

Seudónimo	Entidad	Origen de la Entidad	Área	Cargo
Karol	Banco 1	Extranjero	Recursos Humanos	Vicepresidente
Carmen	Banco 1	Extranjero	Servicios Jurídicos	Vicepresidente
Érika	Banco 2	Peruano	Banca Corporativa	Gerente División
Inés	Banco 3	Extranjero	Banca Mayorista	Sub-Gerente
Melissa	Banco 1	Extranjero	Medios	Vicepresidente
Pía	Banco 3	Extranjero	Operaciones	Gerente División
Marcela	Banco 4	Peruano	Finanzas	Vicepresidente
Zaida	Banco 4	Peruano	Servicios Jurídicos	Gerente Área
Leonor	Banco 4	Peruano	Recursos Humanos	Vicepresidente
Miranda	Banco 2	Peruano	Riesgos	Gerente División
Gianinna	Banco 4	Peruano	Riesgos	Vicepresidente
Ruth	Banco 5	Extranjero	Recursos Humanos	Vicepresidente
Aída	Banco 6	Peruano	Gerente General Adjunto	Gerente
Beatriz	Banco 2	Peruano	Directora	Directora
Brunella	Banco 2	Peruano	Cumplimiento	Gerente División
Gisella	Banco 7	Extranjero	Operaciones	Vicepresidente
Vania	Banco 2	Peruano	Gestión de Patrimonios	Gerente Área
Analía	Banco 7	Extranjero	Cash Management	Vicepresidente
Lucía	Banco 6	Peruano	Servicios Jurídicos	Gerente División
Malena	Banco 2	Peruano	Producto	Gerente Área
Edith	Banco 5	Extranjero	Auditoría	Vicepresidente
Mariela	Banco 7	Extranjero	Recursos Humanos	Vicepresidente
Carolina	Banco 6	Peruano	Recursos Humanos	Gerente Área
Emilia	Banco 5	Extranjero	Directora	Directora
Macarena	Banco 6	Peruano	Auditoría	Gerente División
Milagros	Financiera 1	Peruano	Estudios Económicos	Gerente Área
Bianca	Financiera 1	Peruano	Servicios Jurídicos	Gerente Área

En la Tabla 10 se reflejan las estadísticas de los casos de estudio, basadas en la información obtenida en el trabajo de campo, realizado durante el periodo comprendido entre el 3 de marzo de 2016 y el 18 de mayo de 2016. Las transcripciones de las entrevistas ocuparon un total de 870.4 Kb de espacio de almacenamiento lógico en 369 páginas. Respecto a las grabaciones de audio, el espacio de almacenamiento lógico fue de 1.17 Gb en 21 horas, 47 minutos y 45 segundos de duración de entrevistas.

Destacan por la duración de las entrevistas los casos de Pía, Aída, Lucía, Carmen, Inés y Zaida, quienes tuvieron mayor apertura al momento de relatar sus experiencias. En cuanto a las entrevistas de menor duración, se identifican los casos de Emilia, Analía, Gianinna, Gisella y Leonor, quienes fueron mucho más breves en sus respuestas y discretas al momento de compartir cierta información personal.

Tabla 10

Estadística de los Casos de Estudio

Seudónimo	Tipo de institución	Fecha	Tamaño archivo		Cantidad de páginas	Tamaño archivo grabación		Duración entrevista
Karol	Banco	08/03/2016	46.8	KB	19	50.1	MB	0:54:08
Carmen	Banco	15/03/2016	43.3	KB	26	62.8	MB	1:07:54
Érika	Banco	14/03/2016	44.7	KB	18	47.3	MB	0:51:05
Inés	Banco	15/03/2016	46.5	KB	23	62.0	MB	1:06:57
Melissa	Banco	25/03/2016	29.9	KB	15	42.5	MB	0:45:53
Pía	Banco	23/03/2016	35.3	KB	18	71.7	MB	1:17:28
Marcela	Banco	29/03/2016	37.9	KB	22	47.6	MB	0:51:27
Zaida	Banco	04/04/2016	39.4	KB	22	57.3	MB	1:01:52
Leonor	Banco	05/04/2016	24.8	KB	11	27.3	MB	0:29:29
Miranda	Banco	06/04/2016	27.4	KB	10	49.9	MB	0:53:53
Gianinna	Banco	06/04/2016	28.3	KB	11	22.1	MB	0:23:56
Ruth	Banco	07/04/2016	35.1	KB	15	55.2	MB	0:59:37
Aída	Banco	08/04/2016	25.1	KB	8	69.7	MB	1:15:15
Beatriz	Banco	08/04/2016	26.8	KB	8	35.3	MB	0:38:07
Brunella	Banco	03/05/2016	26.1	KB	9	36.8	MB	0:39:43
Gisella	Banco	19/04/2016	22.4	KB	9	26.1	MB	0:28:15
Vania	Banco	18/04/2016	29.8	KB	12	35.1	MB	0:37:57
Analía	Banco	20/04/2016	20.3	KB	7	9.0	MB	0:19:34
Lucía	Banco	20/04/2016	26.8	KB	9	33.1	MB	1:12:04
Malena	Banco	28/04/2016	23.3	KB	7	30.8	MB	0:33:17
Edith	Banco	29/04/2016	36.8	KB	17	49.2	MB	0:53:06
Mariella	Banco	26/04/2016	34.2	KB	15	46.3	MB	0:49:58
Carolina	Banco	03/05/2016	24.7	KB	7	53.8	MB	0:58:09
Emilia	Banco	18/05/2016	27.8	KB	9	18.0	MB	0:19:28
Macarena	Banco	17/05/2016	43.1	KB	16	49.1	MB	0:53:05
Milagros	Financiera	18/05/2016	24.4	KB	9	29.2	MB	0:31:33
Bianca	Financiera	09/05/2016	39.4	KB	17	50.5	MB	0:54:35
<i>Totales</i>			<i>870.4</i>	<i>KB</i>	<i>369</i>	<i>1.17</i>	<i>GB</i>	<i>21:47:45</i>

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

La presentación de los resultados del estudio se desarrolla en las siguientes secciones de acuerdo con los propósitos específicos y las preguntas de la investigación. La información de carácter cualitativa se describe y analiza en cada sección, y está acompañada por tablas y figuras, así como por citas textuales de las informantes que han sido categorizadas y codificadas a través del software Atlas.ti.

El análisis de los casos se desarrolla a partir de cinco perspectivas principales. En la primera perspectiva, se explican las motivaciones y factores que han impulsado la participación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo, y los procedimientos o normas que las informantes reconocen o consideran se deben promover para incrementar la participación femenina en estas posiciones. El análisis identifica tres tipos de motivaciones principales: (a) la influencia familiar de los hijos, (b) la motivación familiar, y (c) el logro profesional. Respecto a los factores, se han clasificado de la siguiente forma: (a) internos, de la mujer hacia el entorno, observándose factores como el relacionamiento, el desempeño y el trabajo en equipo; y (b) externos, del entorno hacia la mujer, advirtiéndose factores como el apoyo familiar, la organización en la que han laborado o laboran, el *mentoring* y las influencias personales.

En la segunda perspectiva, se exploran las aspiraciones laborales de las mujeres ejecutivas. El análisis de la información recabada permite establecer varios tipos de posiciones respecto a las aspiraciones: (a) interés en crecer laboralmente dentro de la organización, a posiciones a nivel horizontal o vertical; (b) interés en la búsqueda de posiciones fuera de la institución, dentro o fuera del sector financiero; (c) retiro de la vida laboral a actividades como *coaching* / liderazgo, labor social, consultoría, docencia, cuidado de la familia, desarrollo de una afición, ser ama de casa o emprendimiento; (d) indiferentes,

donde no manifiestan tener aspiraciones mayores; y (e) equilibrio, quienes indican sentirse conformes con su posición actual.

En la tercera perspectiva, se analizan los obstáculos principales que han enfrentado las mujeres para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo. El análisis ha permitido identificar varios tipos de ellos: (a) *trade-off* entre la familia y el trabajo, (b) cultura organizacional de las empresas donde han laborado, (c) actitudes de los jefes, (d) barreras personales, (e) zona de confort, (f) estereotipos o paradigmas respecto a las mujeres y su liderazgo, y (g) conocimiento y/o experiencia.

Además de las tres perspectivas analizadas a partir de los casos de estudio, se han identificado dos perspectivas adicionales que tienen relevancia para los propósitos que persigue esta investigación, a saber: (a) acciones para promover el incremento en la participación de mujeres en gobiernos corporativos, identificando las siguientes: políticas organizacionales, establecimiento de cuotas, facilidades dentro de la organización, y ninguna, donde las informantes señalan estar en desacuerdo con el establecimiento de medidas; y (b) la percepción que tienen las informantes sobre la relación entre el género y el gobierno corporativo, si lo consideran una ventaja o una desventaja, encontrando diversas posiciones: percepción de diversidad, percepción de femineidad, posición neutral, percepción de las cualidades / habilidades de la mujer, percepción de prejuicios y percepción de discriminación.

4.2.1 ¿Cuáles son las motivaciones de las mujeres ejecutivas y los principales factores que han impulsado su participación en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano?

En la presente investigación se han analizado las principales motivaciones y factores que impulsan la participación de las mujeres informantes en los gobiernos corporativos del Sector Financiero Peruano. A partir de las experiencias relatadas por las mujeres ejecutivas, se han identificado tres tipos de motivaciones que las han llevado a alcanzar las posiciones

actuales: (a) la influencia familiar de los hijos, (b) la motivación familiar, y (c) el logro profesional.

La influencia familiar se refiere a que las mujeres ejecutivas quieren lograr un bienestar familiar para la mejora de su calidad de vida y la de su familia. Es decir, poder darles una mejor educación a sus hijos, así como poder brindarles mayores comodidades. Otro punto es el de querer verse como un ejemplo para sus hijos, y que se sientan orgullosos de ellas: “yo quiero que mi esposo se sienta orgulloso y mis hijos sepan qué hago y se sientan bien porque lo hago” (Carolina 72:72).

Cinco de las mujeres informantes expresaron sentirse motivadas a seguir avanzando en sus carreras por la influencia familiar hacia sus hijos, como es el caso de Lucía:

La principal motivación de hecho es mi familia. Creo que hoy en día los chicos la tienen más difícil, el mundo está demasiado competitivo y pienso que, en nosotros, como padres, tenemos que darles todas las oportunidades que hoy los chicos necesitan [...] si hoy estoy aquí, es el principal legado que les voy a dar a ellos, quiero que vean que la vida no es fácil, pero que muchas cosas se pueden conseguir si tú realmente pones de tu parte (84:84).

La motivación familiar se refiere a la motivación generada por los padres en ellas, quienes representan un modelo a seguir, ya sea por haber sido muy exitosos en sus ocupaciones o profesiones, que normalmente se acompaña de tranquilidad económica, o porque han sorteado dificultades y, a pesar de ello, han logrado salir adelante, brindándoles a sus hijas la base para que puedan sobresalir en sus carreras. Casos como el de Melissa, quien manifiesta una gran admiración por su padre, y lo considera la principal motivación para salir adelante:

Las condiciones tanto culturales como escolares, como económicas de mi abuela eran muy bajas [...] él (refiriéndose a su padre) con mucho trabajo pudo hacer una carrera

universitaria, ser doctor y mantener siete hijos [...] a los siete nos dio carrera universitaria, nunca tuvimos grandes lujos, pero nos dio lo principal [...] mi principal motivación fue mi padre (109:109).

El siguiente tipo de motivación, identificado en 22 de los casos de estudio, se refiere al logro profesional, el cual está relacionado con las competencias de las informantes y su necesidad de prepararse, de hacer bien las cosas, de aprender, de disfrutar lo que hacen, de desarrollar su línea de carrera. Destacan haber tenido uno o varios líderes que han influido en sus carreras para lograr las posiciones actuales dentro del gobierno corporativo en sus empresas.

Ejemplo de este tipo de motivación son los casos de Érika, Miranda y Mariella que contestaron: “Ganas de aprender cosas nuevas, me encantan los cambios, como me gusta divertirme y como le digo a mi equipo, uno tiene que trabajar, pero se tiene que divertir” (Érika 138:138). “Soy una apasionada por las cosas que hago [...] es la pasión, las ganas de hacer bien las cosas y el entusiasmo lo que me ha permitido llegar más lejos” (Miranda 89:89). “Siempre me han visto como *high potential*, que podía dar más [...] ese valor agregado, ese dar esa milla extra, argumentar los temas, ha hecho que me vayan dando más y más responsabilidades hasta llegar a donde he llegado” (Mariella, 101:101).

Adicionalmente, están los testimonios de Carmen y Analía:

Yo soy una persona sumamente competitiva, ¿no? Y tengo también una característica, que soy muy entusiasta [...] todo me entusiasma, todo me gusta y soy súper ejecutiva [...] cuando alguien me dice si yo creía que mi carrera iba a ser así de exitosa, no, nunca ni siquiera me lo propuse (Carmen 144:144).

Siempre me ha motivado hacer bien las cosas por mí, por sentirme satisfecha por lo que hago y devolver la confianza que le dan a uno, mi mayor motivación es que las

cosas salgan bien, que los números y la gente crezcan, que asciendan y se sientan cómodos trabajando en mi equipo (Analía 79:79).

En relación a los factores que han promovido el desarrollo exitoso en las carreras de las mujeres ejecutivas entrevistadas, se puede evidenciar dos tipos: (a) internos y (b) externos. Dentro de los factores internos, se han identificado tres tipologías: (a) las relaciones, (b) el desempeño y (c) el trabajo en equipo.

El factor de las relaciones considera las facilidades de *networking*, ya sean formales o informales dentro de la empresa, que permiten a las mujeres intercambiar experiencias con sus colegas varones y mejorar su habilidad para el trabajo en equipo. Dos de los casos de estudio, Zaida y Mariella, identificaron este factor. Pese a ello, Zaida resaltó que en su empresa las relaciones cruzadas eran mínimas:

Por ejemplo, si en el comité de gerencia la mayoría son hombres y estos hombres han estudiado juntos [...] o son del mismo club o no sé qué, la probabilidad es que estos patas se junten más a que se junten con mujeres [...] hay muchos más espacios gregarios de hombres que de mujeres [...] ese *networking* informal de la empresa no lo hay tanto (133:133).

El siguiente factor interno se refiere al desempeño como impulsor de la trayectoria profesional de las mujeres, como lo demuestran 16 informantes del total de casos de estudio; por ejemplo, los casos de Gianinna, Miranda, Vania, Analía y Bianca:

¿Qué factores considera que impulsaron su crecimiento laboral hasta llegar a este cargo? “Yo creo que ha sido la dedicación, la perseverancia, el haberme capacitado durante mucho tiempo, el compromiso que he tenido con los puestos que he desarrollado” (Gianinna 110:110). “Ser muy apasionada con las cosas que hago, tratar de hacerlas lo mejor posible, siempre he sido perfeccionista, muy perfeccionista, y yo creo que esto ha sido lo que me ha permitido ir subiendo poco a poco” (Miranda 92:92). “El compromiso y el empuje que le

pongo a las cosas, ¿no? Cuando me dan un encargo, digamos que reúno a la gente que tengo que reunir para lograr el objetivo, me pongo metas claras, plazos adecuados” (Vania 62:62). “Es un tema de esfuerzo y desempeño de uno, y la motivación y el empuje que le pongas a las cosas. Creo que depende de uno” (Analía 83:83). “La perseverancia, el alto sentido de la responsabilidad, esta irreverencia, diría yo, contra los paradigmas sociales” (Bianca 94:94).

En este sentido, se añaden los testimonios de Leonor y Gisella:

Todo lo cuestionas, todo te lo preguntas, no te quedas contento, te atreves a hacer las cosas. Te imaginas cosas bien bacanes y te atreves a hacerlas [...] necesitas tener algo así como valentía para hacer las cosas y algo como no estar satisfecho con las cosas como están, yo no podría administrar algo que todos los días va a ser igual (Leonor 110:110).

El hecho de sacar las cosas adelante y el hecho de que esta es una institución bastante exigente con su gente, hace que uno se vuelva especialista de muchas cosas...aprendes de un mix en general que te ayuda muchísimo, y no solo en el ámbito laboral, sino en la vida personal (Gisella 87:87).

El tercer factor interno identificado entre las informantes es el de trabajo en equipo, considerado como un punto importante para crear mejores ambientes de trabajo y generar confianza. Este factor se observó en cinco de los casos de estudio; por ejemplo, en el caso de Emilia: “Los resultados, la preparación, el ir creciendo como profesional, digamos, desde saber dirigir gente, por tener una visión y motivar el cambio, hasta poder comunicar” (Emilia 92:92).

Adicionalmente, los testimonios de Érika y Pía:

Lo que me ha impulsado es la manera de relacionarme con los demás, sobre todo con mi equipo directo y yo gestiono mucho, cosa que no todo el mundo hace necesariamente, yo gestiono no tanto hacia arriba, yo gestiono mucho hacia el

costado, siempre con mis colegas [...] la clave es eso, trabajo en equipo, la relación cercana con mi equipo de trabajo y mucha gestión hacia el costado (Érika 141:141).

Creo que el trabajo en equipo, la buena comunicación y, sobre todo, tener el compromiso de todo tu equipo de sacar las cosas adelante es lo que te hace llegar a los resultados. Y la verdad que en una posición como la mía no te miden por “qué bueno”, “cómo intentaste hacerlo”, sino es: “¿llegaste o no llegaste?”, “¿haciéndolo bien?”, “¿cómo llegaste?” Porque tampoco te puedes llevar a todo el mundo de encuentro (Pía 111:111).

Respecto a los factores externos, los cuales están relacionados con el entorno en el que las mujeres informantes se han desenvuelto a lo largo de su trayectoria laboral, resaltan cuatro factores principales que han impulsado su crecimiento hasta alcanzar sus posiciones actuales. Estos factores son: (a) el apoyo familiar, (b) la organización en la que laboran actualmente, (c) el *mentoring* y (d) las influencias personales.

El primer factor, apoyo familiar, se refiere al soporte que la familia brindó (padres, esposo u otros familiares cercanos) a las mujeres ejecutivas durante sus carreras profesionales y, sobre todo, en la etapa de maternidad, donde encontraron el apoyo necesario para poder cumplir sus obligaciones laborales. En el estudio, 13 de las informantes manifestaron explícitamente haber recibido el apoyo de sus familias, como son los casos de Carolina, Aída y Gisella: “Mi esposo siempre me ha apoyado [...] desde que me conoció siempre me impulsó, y mi papá fue un hombre que admiré mucho [...] era un referente en conocimiento y mi esposo un impulsor para avanzar siempre” (Carolina 65:65). “Mi mamá. No hubiera podido hacerlo sin ella, ella se quedaba con mi hija pequeña, mientras yo viajaba a recorrer el país, oficina por oficina” (Aída 66:66). “A una mujer cuando ya es mamá [...] lo que más le cuesta es dejar a los hijos [...] nunca hubiera podido llegar a donde he llegado sin haber tenido el apoyo de mi mamá” (Gisella 77:77).

Adicionalmente, el testimonio de Miranda:

Parte de mis logros, en realidad un 99.99% se lo debo a que mis papás me han apoyado cuando los niños estaban pequeños, sobre todo mi mamá [...] hasta hace seis años yo he vivido en el departamento que mis papás mandaron a hacer en el tercer piso [...] por un tema de tranquilidad emocional, yo he vivido ahí la vida entera y mi mamá siempre estaba ahí [...]. No hay forma de progresar si tus hijos y tu hogar no están bien (Miranda 70:70).

El siguiente factor identificado por las mujeres informantes, aunque en menor proporción, es el de la organización. Melissa y Macarena declararon que los grupos empresariales a los que pertenecen y sus propias visiones institucionales han sido un factor importante para desarrollarse y alcanzar sus metas profesionales: “Este es un grupo que te da oportunidades de crecer, siempre tienes una visión de “un paso más, un paso más, un paso más” [...] este grupo me ha dado mucho y yo le he dado mucho” (Melissa 115:115).

Para mí ha sido la misión de la misma empresa [...] una misión que va muy enlazada a lo que ya yo hacía en el colegio [...] ver cómo generas el cambio en las personas más necesitadas, eso creo que es lo que te impulsa más. Entonces, cuando encontré un trabajo como este, en donde tú ves esos cambios [...] es una cosa que te da felicidad (Macarena 84:84).

Otro de los factores externos identificados en el presente estudio es el de *mentoring*, el cual las mujeres definen como el apoyo que han recibido durante sus carreras de parte de sus jefes directos o indirectos, e incluso de sus colegas, señalados como buenos líderes, y que les han brindado experiencias influyentes, tal como indicaron Inés, Ruth y Gisella: *¿Qué factores entonces considera que han impulsado su carrera y llegar hasta esta posición?*

He tenido gente buena, la verdad, que han estado al lado mío, ya sea para darme un consejo o para darme la oportunidad [...] he tenido buenos jefes, excelentes jefes y

malos jefes. Creo que ha sido gente, mentores [...] que de alguna forma han impulsado mi carrera (Inés 144:144).

En factores externos, yo creo que tener un mentor, tener exposición en la empresa me parece fundamental y el hecho de haber pasado por áreas intelectualmente muy retadoras, de mucha exposición, fueron palancas importantes (Miranda 92:92).

Todos mis jefes han sido muy importantes como mentores, quienes te dan confianza y no puedes fallarles (Ruth 100:100).

Para mí fueron los líderes con quienes me topé en mi trabajo, me topé con muchas ambiciosas [...] ver cómo se esmeraban y esforzaban para conseguir cargos es una de las cosas que me inspiró [...] haber podido conocer a esas personas que fueron buenos *coaches*. Los líderes te ayudan a crecer, los líderes que no solo se preocupan por uno, sino los líderes que ayudan y se preocupan para que su gente también crezca (Gisella 83:83).

El cuarto y último factor externo observado en este estudio es el de las influencias personales, relacionadas con la inspiración generada por el entorno o personas muy cercanas que las han acompañado en su crecimiento, como es el caso de Edith, quien expresa: “Debo haber escuchado [...] probablemente más de mil horas a mi madre decir todos los días que la mujer debía ser independiente y lograr sus metas y llegar hasta donde quisiera llegar” (Edith 105:105).

4.2.2 ¿Cuáles son sus aspiraciones?

Las aspiraciones laborales de las mujeres ejecutivas responden a una serie de deseos, tales como: (a) seguir creciendo dentro de la organización, ya sea de modo horizontal (cargos similares en otras áreas) o vertical (con posiciones de mayor jerarquía); (b) interés de aplicar a otras posiciones en organizaciones distintas a la actual, ya sea dentro o fuera del sector donde acumulan su mayor experiencia; (c) necesidad de retirarse de la vida laboral para

dedicarse a diversas actividades de manera independiente o, simplemente, dedicarse a actividades personales.

Además de las aspiraciones relacionadas con el ámbito laboral, se ha podido identificar que algunas informantes encuentran un equilibrio o balance en su vida y no expresan una necesidad de realizar un cambio, o manifiestan indiferencia con respecto al tema: “la verdad que a estas alturas ya no quiero crecer dentro de la compañía, estoy tranquila, estoy contenta, ya no quiero crecer” (Milagros 64:64).

Respecto a las aspiraciones de crecimiento laboral, las posturas diferenciadoras fueron: (a) movimiento horizontal, reflejado en cinco casos de estudio, entre los que destacan Brunella y Lucía: “Siento que ya estoy en el tope, aunque creo que sí puedo ver más cosas, otros proyectos [...] el crecimiento sería más horizontal y no vertical” (Brunella 100:100). “No me visualizo en un crecimiento vertical, mi crecimiento es más horizontal [...] no es que lo esté buscando, pero si yo pudiera encontrar un desafío, de repente me ubicaría en otra gerencia donde pueda aportar con un enfoque diferente” (Lucía 99:99).

La segunda postura es: (b) movimiento vertical (11 casos de estudio), que refleja que las mujeres ejecutivas tienen interés en seguir creciendo dentro de sus organizaciones a posiciones de mayor liderazgo. Pese a ello, se pudo identificar que en la actualidad no se sienten preparadas; por el contrario, reconocen que deben prepararse mejor para asumir más retos y responsabilidades, tal como comparten Pía, Miranda y Bianca: “Puedo crecer, sí, pero tengo que prepararme para ello. Yo creo que cada uno lidera su carrera” (Pía 128:128). “Siento que puedo seguir creciendo, pero cuando ya estás en cargos altos, un salto adicional es cada vez más difícil porque hay menos puestos. Siento que sí puedo seguir creciendo, pero no me estresa para nada” (Miranda 104:104). “Creo que tengo todavía una línea de carrera. Me siento bastante joven y con una superlínea de carrera en el grupo [...] no siento que haya llegado a mi tope [...] creo que estoy en la etapa de vida con mayor productividad” (Bianca

107:107). La aspiración de las informantes acerca de su interés en aplicar a otras posiciones en organizaciones distintas a la actual fue considerada en solo dos de los casos de estudio, y se advirtió que más que una necesidad de cambio a corto o mediano plazo, es una manifestación de deseo futuro, a largo plazo.

Acerca de la aspiración de retirarse de la vida laboral, las informantes establecieron diferentes posturas: (a) desarrollar actividades de *coaching* o liderazgo, (b) dedicarse a la labor social, (c) brindar consultoría empresarial, (d) ejercer la docencia en universidades de prestigio, (e) dedicarse a la familia, (f) practicar algún *hobby*, (g) ser ama de casa a tiempo completo, e (h) iniciar algún emprendimiento. Las actividades que más resaltan son las de *hobby* (9 casos, destacando actividades de agricultura o jardinería, arte y viajar), emprendimiento (8 casos), docencia (6 casos), labor social (3 casos) y las demás actividades de uno a dos casos cada una.

4.2.3 ¿Qué obstáculos han enfrentado las mujeres para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano?

El análisis de los casos de estudio reflejó que las mujeres ejecutivas deben enfrentar distintos obstáculos para alcanzar cargos o posiciones dentro del gobierno corporativo en las entidades financieras. Si bien no existe un mismo patrón en la experiencia de las informantes, se pudo observar que sí experimentan similares obstáculos. Asimismo, es importante resaltar que cuando se les preguntó si consideraban que habían enfrentado obstáculos para ocupar cargos ejecutivos en el sector, la mayoría indicó que no, pero a medida que relataban sus experiencias, se advirtió que sí los habían tenido, aunque no los reconocieran como tal.

Se identificaron siete tipos de obstáculos: (a) *trade-off* entre la familia y el trabajo, (b) cultura organizacional, (c) actitudes de los jefes, (d) barreras personales, (e) zona de confort, (f) estereotipos o paradigmas, y (g) conocimiento y/o experiencia.

El obstáculo de *trade-off* fue identificado en apenas tres de los casos de estudio: Marcela, Vania y Milagros. Las dos primeras tienen hijos con edades entre 1 y 10 años, y la tercera, no tiene hijos. Marcela indicó que “un determinante para seguir subiendo [refiriéndose a seguir escalando posiciones dentro de la organización] es tu familia y tus hijos, porque te encuentras en ese *trade-off* de ¿cómo hago para manejar estas dos cosas?” (Marcela 122:122). Por otro lado, Vania mencionó:

Es el *trade-off* de toda mujer que trabaja y punto [...] es una decisión conyugal, y al tener hijos vives en el *trade-off* familia-trabajo. Cualquier mujer [...] como líder, el gran tema que tenemos de los tiempos que dejas acá y allá y te aseguro que trabajamos muchísimo en tratar de encontrar el equilibrio [...] siempre nos cuestionamos al seguir creciendo y tomar posiciones, a qué costo lo hacemos, el costo termina siendo tu familia (Vania 33:33).

Por su parte, Milagros resaltó que:

Cada uno enfrenta los obstáculos que uno se pone [...] uno pelea con uno mismo para decidir si quiere avanzar o no [...] hasta dónde quieres llegar, cuánto estás dispuesto a entregar a cambio de qué, cada uno pone sus límites y cada uno toma sus decisiones (Milagros 71:71).

El obstáculo de cultura organizacional fue descrito por tres de las informantes, quienes expresaron sentir barreras dentro de sus organizaciones para alcanzar cargos ejecutivos, debido a la burocracia interna o a programas de líneas de carrera poco favorables para las posiciones que querían alcanzar. Así lo indicaron Miranda y Mariella:

Me invitaron [refiriéndose a una convocatoria de una entidad] porque había quedado en el primer puesto de la universidad y de los mejores, escogían al mejor grupo y hacían un curso de banca que duraba 3 meses. Y quedé embarazada y, a pesar de haber ocupado el primer puesto en este curso, me dijeron que no contrataban mujeres

embarazadas. Era otra época, otros gerentes, otro planeta. Me hicieron una oferta tan mala, para que la rechazara y finalmente la tomé (Miranda 113:113).

Era un tema de cultura, una cultura muy fuerte, muy agresiva, muy confrontacional.

Yo tuve que desarrollar también, un poco de ese estilo de liderazgo al principio [...] yo tenía que argumentar bien para que me escuchen, pero logré un respeto enorme (Mariella 135:135).

Otro obstáculo registrado es el de la actitud de los jefes, que se refiere a la dificultad que presenta un estilo de liderazgo que no promueve o facilita el crecimiento de las informantes dentro de la organización. Este obstáculo fue encontrado en dos casos:

Tuve un jefe que cuando regresé de dar a luz a mis mellizos, él no me conocía, era un nuevo jefe para mí [...] Un día me llamó y me dijo que era una superprofesional [...] “pero te vas muy temprano a ver a tus hijos”, me cayó como un balde de agua fría (Karol 138:138).

Creo que el obstáculo en general son las personas. O sea, si te encuentras con un jefe que es machista y que no tolera que las mujeres puedan opinar o estar en su equipo (como me pasó en una ocasión) [...] hagas lo que hagas, lo único que puedes hacer razonable o que funcione es quitar a esa persona (Melissa 147:147).

El siguiente obstáculo identificado se refiere a los motivos personales, siendo uno de los que presentan mayor acumulación de casos, pues seis mujeres afirmaron haberse sentido limitadas por creer que no cumplían con las competencias necesarias para alcanzar mayores posiciones. Las competencias identificadas van desde capacitación especializada o idiomas hasta falta de confianza en sí mismas. Cabe citar las siguientes opiniones:

Nosotras mismas, porque no nos la creemos y le damos muchas vueltas a las cosas: “¿y si podré o no podré?” o “¿si lo voy a hacer bien?” [...] los obstáculos se los crea uno mismo (Érika 167:167). “Hay un obstáculo que es real, y es la falta de fe que la gente tiene en

sí misma [...] la falta de fe en el equipo de sí mismo [...] y creo que es un tema cultural” (Zaida 170:170). “Mi obstáculo es que yo he dicho que no a las oportunidades de carrera que se me han presentado para salir afuera (del país) [...] es un tema más personal (Mariella 137:137).

Otro de los obstáculos identificados en el estudio con mayor acumulación de casos es el de estereotipos o paradigmas, referido a la capacidad de liderazgo en las mujeres por su género. Este obstáculo fue observado en seis de los casos, quienes mencionaron percibir actitudes en sus colegas o jefes asociadas al machismo y a la cultura del país, entre otros. Al respecto, algunas informantes declararon: “Es innegable que en la sociedad peruana (no sé si en la del mundo) [...] el rol de tutelar a los hijos, al marido [...] y de tutelar tu casa le corresponde a la mujer” (Carmen 180:180). “Mi primer obstáculo fueron los paradigmas de la empresa, de la empresa legal de las microfinanzas y a la vez el gran desafío” (Lucía 108:108).

Melissa y Bianca también opinaron lo siguiente:

Te encuentras con que el principal obstáculo es ser mujer [...] porque consideran que por ser mujer eres diferente, y sí eres diferente en el sexo, pero no a condiciones [...] al principio te pueden mirar mal, te pueden tener cierto recelo, no soltarte las cosas, no confiar lo suficiente. Somos más sensibles y por eso no podemos estar en ciertos puestos estratégicos (Melissa 146:146).

Creo uno de los obstáculos es que una mujer no puede ser, no puede presentarse si quiere seguir avanzando como mujer, con su femineidad. Y creo que ese es un paradigma que no solamente lo tenemos que romper los hombres sino las mujeres también (Bianca 116:116).

Finalmente, el último obstáculo identificado por las mujeres ejecutivas es el del conocimiento y/o experiencia, destacado en solo dos de los casos, como la falta de preparación académica o experiencia en el área para asumir mejores posiciones. Destacan los

siguientes comentarios: “mi experiencia no venía de recursos humanos, y no sabían qué podía aportar, lo que dije fue que el tiempo lo tendría que demostrar” (Carolina 96:96). “En el mundo del liderazgo, uno tiene mucho que aprender, tanto en la teoría como en la práctica, porque, claro, el complemento es lo que a una la hace. Y sí, sí he tenido situaciones difíciles en estos años, a montones” (Gianinna 96:96).

4.2.4 ¿Qué acciones se han identificado para promover el incremento en la participación de las mujeres ejecutivas dentro del gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano?

Luego del análisis de los casos de estudio, del cual se recogieron las diferentes perspectivas para responder a los propósitos de la investigación, se encontró que las mujeres ejecutivas tenían diversas posturas respecto a qué acciones, procedimientos, normas o leyes deben incentivarse para promover el incremento en la participación de mujeres en los gobiernos corporativos.

Se identificaron cuatro posturas a favor de implementar acciones para propiciar el incremento: (i) políticas organizacionales, (ii) establecimiento de cuotas y (iii) facilidades en la organización. Por otra parte, se identificó también que algunas mujeres estaban en desacuerdo con el establecimiento de medidas que fomenten el incremento, lo que a efectos de la investigación se ha denominado como: (iv) ninguna acción.

Con relación a la acción de establecer políticas organizacionales, se encontraron solo tres casos de estudio que manifestaron estar de acuerdo, e inclusive, señalaron que ya existen políticas en las entidades financieras donde laboran que contribuyen al aumento de la participación de mujeres en el gobierno corporativo, tal como exponen los siguientes casos: “Yo creo que tiene que haber políticas y lineamientos y más que marcar la diferencia es que debe ser igual para todos: si se lo doy a uno, se los doy a otros” (Carolina 84:84).

Lo que hay hoy por hoy es un comité de inclusión y si hay una política de inclusión en el banco [...] cuando contratan a alguien o van a contratar a alguien en la terna buscan mujeres, entonces sí tienen temas bien interesantes para la realidad peruana donde no necesariamente en otros lugares hay (Edith 110:110).

Desde la casa matriz tenemos un programa [...] como una serie de principios, recomendaciones y *networking* [...] esto lleva a políticas como, por ejemplo, para toda contratación de niveles de *management*, que aquí empiezan en subgerentes, tiene que haber una terna, en la terna tiene que haber sí o sí, una mujer (Ruth 105:105).

Respecto al establecimiento de cuotas de participación de mujeres dentro de las entidades financieras, se encontraron cuatro casos de estudio que manifestaron estar de acuerdo o que perciben que dentro de sus entidades financieras se deberían llevar a cabo este tipo de acciones favorecedoras, como son los casos de Vania, Bianca, Ruth y Karol:

Yo sí creo que en una organización debería haber una política, un porcentaje de mujeres en puestos claves [...] de hecho en el banco no la hay [...] lo que se está buscando es que las mujeres no tengan que llegar a un punto de gerentes de área o división, donde deciden ya generé bastante plata y ahora sí me voy a mi casa, y poder lidiar con esas dos cosas sin ninguna culpa [...] cada organización debería ser consciente del aporte y buscar que un porcentaje en puestos claves, que en la mesa hayan hombres y mujeres, punto (Vania 168:168).

Nuestro nuevo código de gobierno corporativo, que lo hemos hecho a nivel del grupo, va hacia una clara tendencia hacia las cuotas de participación de mujeres. Pero si tú te das cuenta, por ejemplo, en esta organización somos como cuatro mil colaboradores, el 51% son mujeres, lo cual es bueno, y mujeres además entre 28 a 38 años, superbueno porque son mujeres en edad reproductiva (Bianca 98:98).

Hemos diseñado un programa regional [...] donde van a ir mujeres de diferentes países de Sudamérica a un programa orientado a mujeres directoras para justamente ver su desarrollo. En la entidad financiera sí hay mucho foco en el tema de mujer (Ruth 105:105).

El grupo se ha hecho muy sensible a este tema y ha dado muchas iniciativas a nivel corporativo que las hemos nosotros tomado [...] En realidad, aquí en Perú en concreto, no hemos necesitado hacerlo porque ha sido una manera natural y espontánea [...] Si tú eres un buen profesional, y eso es lo que vale, cuando contratamos a alguien para un puesto específico, para nosotros es totalmente natural, si es mujer o es hombre. Yo nunca he sentido por un cliente interno que me diga ‘mujer no, prefiero hombre (Karol 108:108).

Acerca de la tercera acción para fomentar la participación de mujeres ejecutivas, las informantes señalaron que las organizaciones deberían brindar facilidades internas para que las mujeres se desarrollen y crezcan dentro de la entidad, a la vez que consiguen un balance entre su vida familiar y laboral. Cabe resaltar que en algunas de sus entidades ya se aplican ciertas facilidades. Esta acción fue identificada en la mayoría de los casos de estudio, con una acumulación de 15 informantes, entre las cuales destacaron los siguientes puntos de vista: “Han hecho un centro de bienestar, eso lo han construido hace año y medio. ¿Saben lo que tiene? [...] aparte de cafetería nueva que está bastante bien, tiene: gimnasio [...] hay lavandería [...] hay peluquería, entre otros” (Érika 158:158).

El banco trata de dar flexibilidad. Por ejemplo, ahora hay un programa piloto, por ejemplo, tienes una cita en San Isidro a las 11.00 a.m. y vives en San Isidro, ¿para qué vas a venir al banco?, es medio absurdo, ¿no? Hay una prueba piloto con accesos en tu computadora y demás, entonces yo levanté la mano y dije, la prueba piloto quiero que

sea con mi equipo. Entonces mi equipo está supercontento, tiene esa flexibilidad (Érika 144:144).

Mira, lo que me pasaba y también pasa un poco acá, es que para poder seguir trabajando tengo que tener una niñera. Pero la niñera me cuesta tan cara que ya no justifica. Entonces me quedo yo en mi casa [...] en Europa efectivamente la gente va a allí y lleva al niño al *day care*, y hay un *day care* en las empresas [...] si pudiera estar en un *day care* en donde yo pudiera bajar un ratito a las 11 de la mañana y lo veo un ratito [...] la verdad que me parecería mostro (Marcela 122:122).

Yo creo que programas de *mentoring*, que puedan estar directamente orientadas, el tema de flexibilidad en el trabajo también es un componente importante. Otorgarles licencia durante épocas de la vida de la mujer porque quiere tener hijos o porque quiere estar cerca de los hijos (Ruth 109:109).

Si ha ayudado a que la mujer pueda seguir trabajando [...] que te den licencia de maternidad, que te den la hora de flexibilidad para que puedas salir o entrar un poco más tarde [...] el hecho que tengamos, y la regulación te lo exige, que cada corporación debe tener [...] un lactario [...] hay mujeres que sí lo pueden aprovechar y hay personas que no, pero me parece que eso sí ha sido importante (Gisella 97:97).

Damos herramientas y las evaluamos por los empleados [...] tenemos un programa de carrera, tenemos el *job posting* [...] traemos *speakers* o hacemos actividades para que la gente pueda valorar cada vez más y tomar más conciencia de las fortalezas y [...] de lo valioso que es la diversidad para el éxito de una compañía (Mariella 111:111).

Por último, se pudo identificar en 14 de los casos de estudio que las mujeres ejecutivas están en desacuerdo con el establecimiento de cuotas de participación dentro de las organizaciones, expresando que esta acción resulta en una subestimación de las competencias de las mujeres para poder alcanzar posiciones por sí solas, entre las que destacan las

siguientes opiniones: “Yo no creo en las cuotas. Me parece que uno tiene que ser capaz. Me parece absurdo que me digas que no seamos capaces [...] lo que pasa es que sí soy consciente de que nos cuesta más” (Carmen 165:165).

Creo que las cosas forzadas no son buenas, yo creo que más que definir un porcentaje de la gerencia que tiene que ser mujer, creo que debe ser un resultado de tener las facilidades y oportunidades (Miranda 98:98).

No me gustaría que llenen huecos por cuotas. No me parece [...] yo creo que cada uno tiene que demostrar lo que es, no importa el género, estamos hablando de personas, no tanto del género (Gianinna 116:116).

Creo que lo de las cuotas no llega a ser una discriminación positiva [...] las cuotas probablemente dan lugar a luego una mirada más bien de minoría y de que te lo entregaron sin que te lo ganaras (Aída 94:94).

Me opongo cuando vas a cubrir la cuota por cubrirla, no vas a cuidar la calidad (Beatriz 96:96).

No me gustaría que existiera una norma y siento que debiera venir con un cambio en la forma de pensar. Con una norma no hay cultura, no hay cambio de *chip* (Brunella 91:91).

La verdad yo creo que no es necesario, yo no lo veo necesario (Milagros 60:60).

Creo que más que cuotas es cuestión de actitudes y que la gente se sienta tranquila, que no estás dejando a tu familia o algo que te provoca realmente hacer por el trabajo, porque o te resientes con el trabajo, o te resientes con la empresa (Leonor 115:115).

Creo que hay varias cosas que trabajar antes que poner cuotas de mujer en el directorio. Se deben dar oportunidades de horarios flexibles, trabajo remoto desde su casa, incluso en una *holding* como esta, un *take care baby* con ciertos estándares que dejen a las mamás más cómodas y tranquilas. Tú ayudas allí y vas a ver más mujeres gerentes (Miranda 98:98).

A mí no me gustaría que me elijan porque soy mujer y tengo que cumplir una cuota, me sentiría humillada; si me eligen, es porque soy inteligente, que soy capaz o porque tengo alguna cualidad y no por el sexo, eso me parece ofensivo [...] O sea tengo que cumplir una cuota de mujeres [...] no lo voy a aceptar, yo no estoy para cumplir cuotas, donde estoy es porque algo tengo que aportar. Entonces eso de las políticas no me gusta mucho, uno por sus méritos y esfuerzo (Leonor 115:115).

4.2.5 ¿Cuál es la percepción que tienen las mujeres ejecutivas sobre la relación entre el género y el gobierno corporativo (ventaja u obstáculo) del Sector Financiero Peruano?

Las mujeres ejecutivas informantes del estudio expresaron su punto de vista sobre la relación existente entre el género y el gobierno corporativo en entidades financieras peruanas, donde señalaron que en ocasiones han percibido que el género puede ser una ventaja o un obstáculo para alcanzar mayores posiciones. Se encontraron diversas posiciones al respecto, tales como: (a) percepción de diversidad, (b) percepción de femineidad, (c) posición neutral, (d) percepción de las cualidades / habilidades de la mujer, (e) percepción de prejuicios y (f) percepción de discriminación.

Acerca de la percepción de diversidad, identificada en seis de los casos de estudio, las mujeres expresaron sentir que dentro de sus organizaciones existe una adecuada composición de género en el gobierno corporativo. Así también, algunas mujeres resaltaron la importancia de lograr un balance en términos de género para enriquecer la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Algunas informantes compartieron los siguientes puntos de vista: “Yo creo que todos los equipos mixtos funcionan mucho mejor. No me gustan muchos hombres, ni muchas mujeres. Yo creo que los mixtos nos complementamos” (Leonor 121:121).

Creo que está habiendo un poquito más de [...] no sé si se llame inclusión (tiene otro nombrecito) ¡diversidad! (énfasis), la diversidad en la composición de los directorios

y de los comités ejecutivos. No hay mujeres, salvo yo que como te digo solo tengo voz, no tengo voto, en el comité ejecutivo no hay muchas mujeres. Entonces yo creo que cada vez más están propiciando, por un lado, el tener un buen gobierno corporativo e incorporar a una mujer (Inés 151:151).

Yo creo que en el gobierno corporativo es buena la inclusión y la diversidad. Hay cosas que están asociadas a un perfil de hombres y otras asociadas a un perfil de mujer. Los hombres tienen una manera de mirar las cosas, las mujeres son diferentes. El complemento va a hacer más bien que una organización sea exitosa, independientemente de quien esté a la cabeza (Pía 155:155).

Creo que las mujeres y los hombres que están en el *senior management*, más lo que se valora es lo que opinan, la calidad de sus argumentos y el valor de sus ideas que si viene de un hombre o una mujer. Yo creo que la diversidad hace que cada uno [...], o sea, donde todas somos mujeres podemos dar diferentes ideas del mismo tema [...] Creo que más la ventaja está en la calidad de la argumentación y de las ideas que uno propone (Mariella 140:140).

La segunda percepción identificada por tres de las mujeres ejecutivas es la de femineidad; es decir, aquellas características y comportamientos particulares de las mujeres que en ocasiones han tenido que modular o cambiar para adaptarse a entornos predominantemente masculinos dentro de sus organizaciones. Al respecto, algunas informantes declararon lo siguiente:

De repente hacen bromas groseras, o hacen chistes más duros [...] al principio te incomodas y después te acostumbras [...] porque de verdad que te acostumbras y te ríes pues [...] o hablas malas palabras [...] te chocan [...] yo nunca hablaba malas palabras con ellos –yo sola sí puedo decir muchas malas palabras–, pero no con ellos.

Entonces, estar en un ambiente que es netamente masculino sí te puede incomodar, en el quehacer diario, ¿no? (Carmen 261:261).

Las mujeres no tenemos que dejar de lado nuestro encanto [...] si tú estás estresada o reflejas cólera o una energía negativa, definitivamente a la hora que quieras resolver un problema vas a ver todo en diminuto y no lo vas a ver amplio, tú no debes dejar de ser mujer, es algo que nosotras las ejecutivas debemos aprender, que no debemos dejar de ser mujeres (Lucía 114:114).

El sector financiero es un sector muy masculino, de hecho, es uno de los sectores más masculinos que yo he conocido. Es un sector en donde si tú te das cuentas el perfil de las mujeres que hemos llegado a puestos de dirección, somos mujeres Alfa. O sea, somos mujeres que hemos tenido que comportarnos como ellos. Entonces, pues, hablar en una reunión, ser muy firmes en determinadas decisiones, porque es la única manera creo de que el hombre te comience a escuchar en un ambiente de trabajo corporativo [...] Creo que el desafío que tenemos es el de conectarnos con nuestra feminidad y gestionar desde nuestra femineidad. Creo que este es el desafío que tenemos las mujeres hoy, de alta dirección (Bianca 104:104).

La mayoría de funcionarios, te aseguro, de la división comercial de la banca minorista son mujeres, pero al final el papel que llega de los candidatos para puestos superiores son de hombres, creo que a la hora de tener puro jefes [...] hombres, hay una inclinación, ‘me siento más cómodo de poder hablar mejor, un carajo y tres mierdas, y ya, al toque’, y es por eso que se sienten más cómodos de trabajar con mujeres como nosotras, que no estamos con el ‘no me hables así’, ¿me entiendes? Hablamos más duro que el común denominador de mujeres, pero eso igual no está bien. Creo que la mujer debe ir a trabajar como mujer con sus propios problemas y darle esa sensibilidad que no te va a dar una gerencia hombre, creo que estamos nosotras

mismas a valorar la posición de una mujer en posiciones de liderazgo. En la medida que nosotros mismos no valoremos eso y trabajemos, como siempre les digo a las chicas, no para nosotros, sino para todas las generaciones de mujeres, habremos hecho bastante (Vania 65:65).

Por otra parte, en una gran mayoría de casos de estudio (10 casos), las mujeres expresaron que no percibían al género como una ventaja u obstáculo, más bien manifestaban tener una posición neutra al respecto, tal como lo demuestran las siguientes informantes: “no creo que sea una ventaja o un beneficio. Es algo que es la realidad. Creo que el género es una realidad” (Zaida 180:180). “No es ningún obstáculo ni ninguna ventaja. O sea, yo no lo veo, soy mujer y no por eso me han cerrado las puertas” (Gianinna 146:146). “No es ni ventaja ni barrera, pasa por una decisión personal. Donde tú quieras llegar, vas a llegar, pero tienes que querer. Porque eso te va a involucrar sacrificio en el tiempo, las cosas gratis no son” (Edith 131:131).

No es que tenga una ventaja o desventaja ser hombre o mujer, sino que es lo que aportan. Más lo veo desde ahí, de la calidad de las ideas y no del género. Depende de uno, cuanto hable o no hable, qué solidez, qué argumentación, qué contenido tengas sus ideas para que sean escuchadas. En todos los lugares donde he tenido oportunidad de trabajar, depende de cuánto uno tenga decisión de sacar su voz y del contenido que tenga para ser escuchado (Mariella 141:141).

En la siguiente posición de las informantes respecto al género y gobierno corporativo, se destacan las cualidades y/o habilidades de las mujeres ejecutivas como diferenciadores, tanto positivos como negativos, en la toma de decisiones y participación dentro de los órganos de gobierno corporativo. Particularmente, esta posición tuvo mayor acumulación de casos, con 13 de ellos.

Las mujeres resaltaron cualidades y habilidades como la percepción, la atención al detalle, la sensibilidad, la intuición, la empatía, entre otras, indicando también que, dependiendo del área en la que se desenvuelvan estas habilidades, pueden significar ventajas competitivas. Cabe destacar los comentarios de las siguientes mujeres ejecutivas:

La mujer es más intuitiva al conocer a un cliente, el hombre es más pragmático [...] en el área comercial, las mujeres tienen un valor agregado, que tienen más llegada a los clientes, hacen más empatía [...] la mujer yo creo que aporta en el área comercial, comercial financiero (Inés 158:158).

En recursos humanos hay hombres y mujeres, en auditoría hay hombres y mujeres, en operaciones [...], etc., pero sí hay posiciones y posiciones, en ese sentido las habilidades son las que mandan. Si hay una mujer en este nivel, creo que es elegible por sus habilidades para ser gerente general (Pía 148:148).

Las mujeres tienen que ser triplemente inteligentes; tienen que engancharse por el tema del conocimiento, pero además tiene que tener una postura que sea firme, pero que no sea totalmente severa [...] O sea, de que ‘es así porque es así’, ¿me entiendes? [...] hay que buscar una forma de cómo engancharse en el diálogo con los hombres. Y llevarlo, porque al final lo que tú quieres es que estos patas se enganchen contigo y que asuman tu posición también (Zaida 136:136).

Cuando trabajaba con puros hombres, faltaba esa sensibilidad, esas competencias que son más propias de la mujer [...] acá en recursos humanos la mayoría son mujeres y también falta ese balance del hombre que es más práctico. Entonces yo creo en el balance (Mariella 115:115).

Creo que lo clave es qué proveen, además de la perspectiva o el conocimiento que uno tiene sobre determinada temática, una perspectiva como mujer de hay cosas que uno aprecia más, que es más sensible a determinados temas y que añaden una forma,

digamos, diferente de ver los problemas y oportunidades y, por lo tanto, contribuye a mejores decisiones (Emilia 101:101).

En relación a la percepción de prejuicios por parte de las mujeres ejecutivas, se observó solo en dos casos de estudio, mujeres que a lo largo de su trayectoria laboral observaron situaciones prejuiciosas que ponían en desventaja a las mujeres ante sus pares hombres. Vania y Miranda lo relataron de la siguiente manera:

En general, mientras nos sigan viendo como que es mamá y que tiene dos hijos y que seguramente va a faltar y va a pedir permisos [...] ese tipo de cosas [...] ese tipo de tabús y cosas son las que tenemos que eliminar (Vania 81:81).

La mujer, más antes que ahora, tiene que hacer el doble de esfuerzo y destacar el doble para que te miren. En igualdad de condiciones gana el hombre, siendo los dos de buen desempeño muy iguales. Las mujeres tenemos que realmente ser brillantes para subir, tienes que sacarte el ancho para subir (Miranda 116:116).

Finalmente, con respecto a la discriminación, solo seis casos de estudio identificaron algún tipo de discriminación, consciente o inconsciente, durante su trayectoria laboral. Por el contrario, la mayoría de las mujeres ejecutivas informantes expresó no haber sido víctima de ningún acto de discriminación que afectara su ascenso a mayores posiciones de jerarquía dentro de la empresa; en cambio, mencionaron haberse sentido favorecidas por el hecho de ser mujer. A continuación, los testimonios de Ruth y Beatriz:

Discriminación, en algunos gerentes y líderes, sí. Pero ha estado cambiando. A veces les cuesta aceptar: sí pues, pero ¿si sale embarazada? ¿Y ese tiempo? [...] creo que los ejecutivos más jóvenes piensan en que tienen hijas y las hijas quieren un futuro distinto. Ahí el tema los está haciendo pensar en que qué es lo que quisieran ver para sus hijas y, por lo tanto, darles más oportunidad a las mujeres (Ruth 133:133).

Sentí discriminación de chica, con los mismos ingenieros, pues era una niña de 18 o 19 años, con una diferencia de edad, que no entendían que hacía allá. Pero eso ha venido cambiando [...] hoy día se ve el respeto que generan las mujeres y la manera en cómo las tratan (Beatriz 118:118).

4.3 Análisis transversal de los casos

A partir del desarrollo del perfil de las informantes y de la presentación de los resultados del estudio, se realizó un análisis transversal de los casos donde se relacionaron entre sí algunos aspectos tales como: las características demográficas, los antecedentes educativos, laborales y familiares de las mujeres informantes con sus motivaciones personales, los factores que han impulsado su crecimiento, sus aspiraciones y los obstáculos que han enfrentado a lo largo de su trayectoria. A continuación, se presentan los resultados de este análisis.

En relación con los factores demográficos, los resultados reflejaron que la mayoría de las mujeres ejecutivas se encuentra en una etapa de madurez en sus vidas, están casadas, tienen pareja y cuentan con dos hijos en promedio. Sin embargo, pese a tener una familia, ellas manifiestan que el logro profesional es su principal motivación para alcanzar posiciones en los gobiernos corporativos, antes que la influencia familiar (relacionada con sus hijos) o la motivación familiar (relacionada con los padres). Esto se confirma a través de los tres casos en que las mujeres indicaron como obstáculo el *trade-off* (familia/trabajo). En los demás casos, las mujeres consideraron obstáculos de carácter personal o laboral, más no aquellos relacionados con la familia.

Otro aspecto a resaltar sobre las mujeres ejecutivas que tienen hijos es el de las acciones que consideran se deben promover para incrementar la participación de mujeres en los gobiernos corporativos. De 23 casos de mujeres que cuentan con hijos, 13 establecieron como acción principal que las organizaciones brinden mayores facilidades para que puedan

desarrollar sus líneas de carrera en balance con su vida familiar. Ellas manifestaron que una mayor flexibilidad horaria, instalaciones como *day care* dentro de las organizaciones y programas de mentoría podrían incidir directamente en el aumento de la participación femenina.

Con respecto a los antecedentes familiares, educativos y laborales, en 13 casos de mujeres ejecutivas se observó el apoyo familiar como principal factor externo que ha impulsado sus carreras, diez de ellas mencionaron que sus familiares cuidaron o cuidan a sus hijos mientras trabajan (padres, esposo u otros familiares cercanos). Esto refleja que, para ellas, el apoyo familiar ha sido fundamental en su trayectoria hacia los gobiernos corporativos, destacando que la mayoría de las madres de estas mujeres han sido amas de casa.

Es importante destacar que las mujeres ejecutivas que manifestaron entre sus aspiraciones personales crecer dentro de las organizaciones a nivel vertical (11 casos), en su mayoría tienen entre 13 a 23 años de experiencia dentro del sector financiero y, a su vez, poseen estudios de posgrado, salvo en uno de los casos, que pretendía llevarlo a cabo a medio plazo. En dos casos de estudio, se observó a mujeres con experiencia laboral mayor a 24 años en el sector, sin estudios de posgrado, que planeaban llevar a cabo una maestría; una de ellas manifestó interés por crecer de manera vertical y la otra, de manera horizontal.

Por otra parte, se evidenció que los cuatro casos de mujeres que solo cuentan con estudios universitarios pertenecían a entidades financieras de origen extranjero; mientras que en las entidades de origen peruano todas las mujeres entrevistadas cuentan con estudios de posgrado. Esto demuestra que la preparación académica podría ser percibida por las mujeres ejecutivas como una necesidad para alcanzar mayores y/o mejores posiciones dentro de las entidades, y que es muy probable que a las de origen local les exijan estudios de posgrado para acceder a los gobiernos corporativos.

Respecto a los antecedentes laborales, cabe destacar que las mujeres ejecutivas que identificaron el factor interno de desempeño como el impulsor de su crecimiento laboral hasta lograr la posición actual (16 casos de estudio) trabajan en promedio 9.8 horas diarias; además, seis de las entrevistadas llevaban trabajo a casa. Pese a esto, solo dos mujeres sentían que dedicaban demasiado tiempo al trabajo, lo que indica que el resto está conforme con la cantidad de tiempo asignado a su vida laboral.

Por último, con respecto a los principales obstáculos identificados por las mujeres ejecutivas para alcanzar posiciones en los gobiernos corporativos, destacan los motivos personales (referidos a competencias) y los estereotipos o paradigmas (referidos al género). Estas mujeres, en su mayoría, manifestaron que su percepción sobre la relación entre el género y el gobierno corporativo es neutral, pero destacaron que las cualidades y/o habilidades propias de la mujer son diferenciadores que les otorgan una ventaja competitiva. Estos datos reflejaron que, pese a los estereotipos, son las mismas mujeres las que, a través de sus habilidades personales, logran ascender posiciones hasta los gobiernos corporativos.

En el Apéndice L, Tabla L15, se presenta un resumen de los principales resultados de la investigación acerca de los antecedentes demográficos, educativos, familiares y laborales, así como también de las motivaciones y factores que impulsaron las carreras de las entrevistadas; sus aspiraciones, los obstáculos que enfrentaron, las acciones que consideran ayudarían a aumentar la cantidad de mujeres en los gobiernos corporativos, y finalmente, la percepción que se tiene sobre el género *versus* el gobierno corporativo, y si lo consideran una ventaja o desventaja. Asimismo, en el Apéndice M se observan los resultados del análisis cualitativo de la información, a través de la red completa de códigos generados mediante el software Atlas.ti.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones, contribuciones teóricas y prácticas, así como las recomendaciones de la investigación.

5.1 Conclusiones

La investigación ha utilizado el enfoque cualitativo para responder a las siguientes preguntas: (a) ¿Cuál es el perfil que caracteriza a las mujeres que desempeñan cargos ejecutivos dentro del gobierno corporativo de las empresas del Sector Financiero Peruano?; (b) ¿Cuáles son sus motivaciones y los factores que han impulsado su participación en el gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano?; (c) ¿Cuáles son sus aspiraciones?; y (d) ¿Qué obstáculos han enfrentado para ocupar cargos dentro del gobierno corporativo?

Asimismo, como parte del trabajo de campo, se identificaron dos factores adicionales a las preguntas de investigación: (e) ¿Qué acciones se deberían promover para incrementar la participación de la mujer en el gobierno corporativo en el sector financiero?; y (f) ¿Cuál es la percepción de las mujeres ejecutivas sobre la relación entre el género y el gobierno corporativo?

Las conclusiones de la presente investigación son:

1. Los resultados obtenidos sobre el perfil demográfico que caracteriza a las mujeres ejecutivas dentro del gobierno corporativo peruano reflejaron una amplia variedad de respuestas. Sin embargo, a partir de la acumulación de respuestas en los diferentes factores, se concluye lo siguiente: el rango de edad a la que pertenecen las mujeres ejecutivas es de 38 a 60 años, lo cual indica que se encuentran en la madurez de sus vidas a nivel personal; que la mayoría ha nacido en el Perú, específicamente en Lima; que son casadas o tienen pareja; y que residen principalmente en cuatro distritos de Lima: Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y La Molina.

Respecto a los antecedentes educativos, laborales y familiares de las mujeres ejecutivas informantes, se concluye lo siguiente:

Que la mayoría de las mujeres informantes tiene estudios de posgrado, siendo indiferente si fueron realizados en el extranjero, ya que los resultados mostraron que la mitad de ellas estudió en el extranjero y la otra mitad, en el Perú; que la mayoría tiene como carrera universitaria las profesiones de administración, derecho y economía; que las universidades donde realizaron sus estudios de pregrado son locales y privadas, destacando la Universidad de Lima; que los colegios donde realizaron sus estudios son también locales y privados; y finalmente, que la mayoría tiene planificado estudiar talleres y/o seminarios especializados o una maestría.

Que la mayoría de las informantes cuenta con una experiencia laboral general, que es igual a la experiencia que tienen en el sector financiero; que las mujeres trabajan entre nueve y diez horas al día en promedio; y que, a pesar de trabajar esta cantidad de horas en promedio, las informantes consideran que no dedican demasiado tiempo al trabajo.

Que la ocupación del padre, en su mayoría, es la de empresario y la de la madre, ama de casa; que han recibido apoyo de la familia y/o de las niñeras para el cuidado de sus hijos; que mayoritariamente cuentan con una pareja, cuya ocupación es de empresario; que la mayoría de ellas siente que ha logrado un equilibrio entre su vida laboral y personal, puesto que la mayoría de las informantes no se lleva trabajo a casa.

2. Sobre las motivaciones que impulsaron a las mujeres ejecutivas a participar en el gobierno corporativo, se concluye que las informantes consideraron principalmente tres incentivos: la influencia familiar de los hijos, que las inspiró a

esforzarse para darles calidad de vida y educación; la motivación familiar de los padres hacia ellas, reflejado en su apoyo incondicional y fuente de inspiración y ejemplo para salir adelante; y el logro profesional como motivación para el cumplimiento de sus objetivos trazados. En cuanto a los factores que favorecieron el desarrollo exitoso de las entrevistadas en sus carreras, se concluye que estos son internos: las relaciones interpersonales, el desempeño profesional y el trabajo en equipo; y externos: el apoyo familiar, la organización en la que laboran actualmente, el *mentoring* y las influencias personales.

3. Respecto a las aspiraciones laborales de las informantes, se concluye que ellas anhelaron esta posición principalmente por tres motivos: construir una línea de carrera dentro de la organización; adquirir mayor experiencia en organizaciones distintas a la actual, dentro o fuera del sector; y finalmente, trabajar como dependiente, para luego tomar la decisión de retirarse de la vida laboral y dedicarse a otras actividades de manera independiente.
4. Acerca de los obstáculos que las mujeres sortearon para formar parte del gobierno corporativo, los resultados obtenidos son diversos. Sin embargo, la mayoría de los casos de estudio presentan, principalmente, las siguientes siete dificultades: el equilibrio entre la familia y el trabajo, la cultura organizacional, las actitudes de los jefes, las barreras personales, la zona de confort, los estereotipos o paradigmas y, finalmente, el conocimiento y/o experiencia. Cabe destacar que las informantes no fueron conscientes de los obstáculos que se les presentaron durante el desarrollo de sus carreras hasta alcanzar las posiciones que actualmente mantienen dentro del gobierno corporativo. Barreras de género y discriminación son obstáculos que se recogen de sus testimonios.

5. Sobre las acciones que se deberían promover en el Sector Financiero Peruano para incrementar la participación de la mujer en el gobierno corporativo, la mitad de ellas consideraron tres aspectos fundamentales para su promoción: las políticas internas de la organización, el establecimiento de cuotas y las facilidades internas que la organización pueda brindarles. Por el contrario, la otra mitad consideró que no debe realizarse ninguna acción y estuvieron en desacuerdo con el establecimiento de medidas formales para fomentar dicha participación.
6. Respecto a la percepción de las mujeres ejecutivas acerca de la relación entre el género y el gobierno corporativo, se concluye lo siguiente: que las informantes expresaron su posición a favor de la diversidad de género, haciendo hincapié en la importancia de lograr un balance que contribuya a enriquecer la toma de decisiones en la organización; y que la mayoría no percibe el género ni como una ventaja ni como un obstáculo, manifestando tener una posición neutral al respecto.
7. Del análisis transversal de los casos, se interpreta lo siguiente:
 - (a) las mujeres ejecutivas tienen como motivación principal el cumplimiento de sus logros profesionales, antes que la influencia y motivación familiar, lo cual explica por qué estas mujeres que ocupan puestos de gran responsabilidad en el gobierno corporativo, tomando decisiones estratégicas en sus organizaciones, estiman que no le dedican mucho tiempo al trabajo. Por el contrario, consideraron como obstáculos a la cultura organizacional, que tuvieron que sortear debido a las barreras internas reflejadas en la burocracia o en programas de líneas de carrera poco favorables para lograr sus puestos actuales; así como a los paradigmas personales sobre las competencias necesarias para ascender a mayores posiciones, que van desde la capacitación especializada, idiomas, hasta la falta de confianza en sí mismas;

(b) la ocupación de las madres es un factor influyente en las aspiraciones de las entrevistadas: aquellas mujeres que tienen o tuvieron una madre con ocupación de ama de casa, casualmente, no tienen aspiraciones de ser ama de casa. Por el contrario, ellas quieren seguir creciendo laboralmente ya sea en sus organizaciones, de forma vertical, o como emprendedoras en sus propios negocios;

(c) el área de trabajo en que se desempeñan podría explicar las acciones que ellas consideran importantes para promover la participación de las mujeres en el gobierno corporativo. Las informantes que funcionalmente trabajan en el área de gestión de personas consideraron que la organización debe brindar las facilidades a las mujeres mediante políticas y/o establecimiento de cuotas. Aquellas que laboran en el área de finanzas y riesgos tienen opiniones divididas: la mitad de ellas considera que la organización no debería imponer la participación mediante cuotas porque lo considera, indirectamente, como una acción discriminante; la otra mitad considera que la organización debe invertir los recursos necesarios en las mujeres con talento porque contribuiría al crecimiento económico de la organización; y

(d) aquellas entidades bancarias corporativas con una matriz localizada en el extranjero que consideran políticas corporativas de cuotas para posicionar a las mujeres en el gobierno corporativo, no aplican tales políticas en la organización a nivel local. Por el contrario, en los bancos locales con matriz europea sin política de cuotas formal, se evidenció un equilibrio de género en el gobierno corporativo.

8. Finalmente, se concluye que existe un mayor interés en los bancos y financieras, que formaron parte de la presente investigación, por promover y establecer

acciones para incrementar la participación de las mujeres ejecutivas en los gobiernos corporativos de las entidades financieras peruanas.

5.2 Contribuciones

5.2.1 Contribuciones teóricas.

Esta investigación ha contribuido al conocimiento de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo del sector financiero en el Perú. Primero, se incorpora un nuevo concepto de gobierno corporativo. Esta definición no se asocia a un cargo funcional en la organización, sino que abarca a todas aquellas mujeres cuyas decisiones influyen en la toma de decisiones estratégicas de la organización y tienen un reporte directo a la gerencia general; segundo, la investigación ha permitido identificar la baja participación de las mujeres ejecutivas en el Sector Financiero Peruano, fenómeno sin antecedentes de estudio en el país; y tercero, dada la naturaleza cualitativa del estudio, los resultados permitieron establecer hipótesis para el desarrollo de investigaciones futuras sobre las mujeres en el sector financiero, tanto en Perú como en Latinoamérica.

5.2.2 Contribuciones prácticas.

La presente investigación describe el desarrollo alcanzado por la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo de entidades del Sector Financiero Peruano, a través de su caracterización y el análisis de sus antecedentes educativos, laborales y familiares. Busca explorar las motivaciones, aspiraciones y obstáculos que han impulsado su participación como ejecutivas del gobierno corporativo, con el fin de obtener información que pueda contribuir para futuras acciones concretas que fomenten la participación de las mujeres en dichas posiciones y entidades.

5.3 Recomendaciones

Conforme con los resultados de la investigación de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Regular y homologar el término de gobierno corporativo a través de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP para enriquecer las comunicaciones entre las organizaciones. Asimismo, evaluar la implementación de indicadores que permitan medir la evolución de la participación de la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo, así como incentivar su participación en el Sector Financiero Peruano.
2. Promover la existencia de programas de apoyo a la mujer ejecutiva en las empresas del sector financiero. Esto permitiría incrementar su participación en el gobierno corporativo y, en paralelo, un equilibrio entre su vida familiar y su trayectoria profesional. Recomendamos seis acciones principales, a saber: (a) impulsar y ampliar la red de contactos, (b) considerar condiciones flexibles de trabajo como el trabajo virtual desde el domicilio, (c) empoderar a los (as) ejecutivos (as) séniores para que sean mentores de las ejecutivas júniores o posibles talentos para pertenecer al gobierno corporativo, (d) implementar talleres de desarrollo de habilidades de las mujeres ejecutivas, (e) medir el incremento de la participación de mujeres en gobiernos corporativos a través de indicadores de género, y (f) considerar la diversidad de género en las promociones internas o en los procesos de contratación de recursos humanos de la organización.

5.3.1 Recomendaciones para futuras investigaciones.

1. Realizar una investigación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo en las empresas del sector financiero que no fueron incluidas en el alcance de esta investigación. En el Perú, esto incluye, principalmente, a las cajas rurales y

municipales de ahorro y crédito, las cooperativas de ahorro y crédito, las compañías de seguros, los fondos privados de pensiones, entre otros.

2. Realizar una investigación cuantitativa que tenga como propósito principal identificar el impacto económico de la diversidad de género en la rentabilidad de las empresas del sector financiero, principalmente en puestos más destacados y con mayor injerencia en la toma de decisiones estratégicas para la organización. Proyecto que podría ser extensivo a las empresas del sector financiero en Sudamérica, Latinoamérica y al resto del mundo, para comparar los resultados y enriquecer el conocimiento sobre la influencia de las mujeres ejecutivas en las diferentes culturas organizacionales.
3. Realizar una investigación comparativa entre mujeres y hombres ejecutivos del gobierno corporativo del Sector Financiero Peruano, a fin de contrastar sus motivaciones, aspiraciones y obstáculos que han enfrentado para lograr sus posiciones actuales.

Referencias

- Aguirre, A. (2013, marzo). Mujeres al poder: el desafío. *Contenido*, (597), 74-81.
- Aragón, S., & Anca, C. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración, Primer semestre*, (38), 45-63.
- Artigas, M., Novales-Flamarique, M. & Callegaro, H. (2013, May). *Women matter: a Latin American perspective*. McKinsey & Company. Recuperado de http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/mexico/latest%20thinking/pdfs/women_matter_latin_america.ashx
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2015). *La asociación*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Conocenos/Conocenos.aspx>
- Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales. (2014). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas: Contenido y alcances*. (1a ed.). Lima, Perú: Procapitales.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR]. (2015). *Glosario de términos económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/s.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] & Banco Mundial. (2010). *Mujeres empresarias: barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina y el Caribe*. Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015). *Igualdad de género en ALC y el BID: Por qué la igualdad de género*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/genero-pueblos-indigenas-y-afrodescendientes//genero-y-el-banco-interamericano-de-desarrollo,1926.html>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

- Bertrand, M., Goldin, C., & Katz, L. (2010). Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors. *American Economic Journal*, 2(3), 228-255.
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2015a). *Empresas con valores listados por sector financiero*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/mercempresasporsector.html#>
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2015b). *Reporte sobre el cumplimiento del código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas (10150)*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/OE2258/20150414234901/PGOE22582014AIA01.PDF>
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2015c). *Concurso IBGC 2015*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/ipgc/Concurso_IBGC_2015.pdf
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2015d). *Funciones y Estructura*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/acerca_funciones.html
- Bonilla-Castro, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos* (3a ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Borisova, D. & Sterkhova, O. (2012, April). *Women as a valuable asset*. McKinsey & Company. Recuperado de http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/russia/pdfs/women_as_a_valuable%20asset_eng.ashx
- Briano, G. & Saavedra M. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 275-286. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.02.001>
- Cárdenas de Santamaría, M. & Durana, V. (2009). La particularidad de la ejecutiva colombiana. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 4, 19-43.

- Cárdenas de Santamaría, M., Eagly, A., Heller, L., Jáuregui, K., Rivadeneira, W. & Salgado, E. (2010). *Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso*. Trabajo presentado en el Congreso Internacional: Las Políticas de Equidad de Género en Prospectiva: Nuevos Escenarios, Actores y Articulaciones, Buenos Aires, Argentina.
- Carrasco, A., Laffarga, J., & Ruiz, E. (2011). Diferencias culturales entre países y acceso de la mujer a los consejos de administración. *Journal of Finance & Accounting*. 40 (152), 629-656.
- Congreso de la República del Perú. (2016). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley 26702*. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26702.pdf>
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2010). *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber* (2a ed.). Caracas, Venezuela: CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/560>
- Cranfield University. (2015). *Women on Boards: Progress following the 2012 Corporate Governance Code*. Bedford, England: Cranfield Design.
- Deloitte. (2013). *Women in the boardroom: A global perspective* (3rd ed.). Londres, Inglaterra: Deloitte.
- Deloitte. (2015). *Mujeres en juntas directivas: Una perspectiva global* (4th ed.). Recuperado de <http://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Meaney, M. (2008). *A business case for women*. Recuperado de http://www.forbes.com/2008/10/03/business-women-economics-lead-cx_1003mckinsey.html

- Dyrchs, S. & Strack, R. (2012, August). *Shattering the glass ceiling: an analytical approach to advancing women into leadership roles*. Boston Consulting Group. Recuperado de <http://www.bcg.de/documents/file110083.pdf>
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50 (1), 25-32.
- Elborgh-Woytek, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., ... Schwartz, G. (2013). *Las mujeres, el trabajo y la economía: beneficios macroeconómicos de la equidad de género*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf>
- European Commission. (2013). *Report on Progress on equality between women and men in 2013*. Luxemburgo: Publication Office of the European Union. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/150304_annual_report_2014_web_en.pdf
- European Commission. (2014, 14 de abril). *Report on equality between women and men 2014*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/150324_annual_report_2014_web_en.pdf
- European Commission. (2015). *Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf
- Financial Times Lexicon. (2016). *Corporate governance*. Recuperado de <http://lexicon.ft.com/Term?term=corporate-governance>
- Flabbi, L., Piras, C. & Abrahams, S. (2016). *Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes*. Recuperado de http://www.iadb.org/en/research-and-data/publication-details,3169.html?pub_id=IDB-WP-655

- Gasparini, L. & Marchionni, M. (2015). *Bridging gender gaps? The rise and deceleration of female labor force participation in Latin America*. Ottawa, Canada: Center for Distributive, Labor and Social Studies.
- Gelambí, M. (2015). Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina: La igualdad de género según sus protagonistas. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*. (7), 65-94.
- Global Corporate Governance Forum. (2011). *Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010-2011*. Washington, DC: Global Corporate Governance Forum.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psyke*, 18(2), 51-64.
- Grant Thornton International. (2014). *Women in business: from classroom to boardroom*. Londres, Inglaterra: Grant Thornton.
- Grant Thornton International. (2015a). *International business report 2015. Women in business: the path to leadership*. Recuperado de <http://www.granthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2015/>
- Grant Thornton International. (2015b). *Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección*. Londres, Inglaterra: Curious Agency.
- Grant Thornton International. (2015c). *Women in business: the value of diversity*. Londres, Inglaterra: Grant Thornton.
- Great Place to Work Perú [GPTW]. (2014). *Mujeres y mercado laboral en el Perú*. Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications_Documents/Mujeres_y_mercado_laboral_en_el_Peru.pdf
- Heller, R., & Stepp, P. (2011). *Re-examining the female path to leadership positions in business*. Ithaca, NY: Cornell Center for Advanced Human Resource Studies.

- Hernández, E. (2010). Nuevas tendencias en el mundo empresarial: La participación de las mujeres. *Revista de Estudios de Género. La Ventana*, 4(32), 52-79.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- International Finance Corporation [IFC]. (2014, abril). *Corporate governance: women on boards*. Recuperado de <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e80439004f776462b9d3ff0098cb14b9/IFC+Women+on+Boards+Factsheet+-+April+2014.pdf?MOD=AJPERES>
- International Finance Corporation [IFC]. (2015, febrero). *Gobierno corporativo América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://ifc.org/corporategovernance>
- International Labour Organization [ILO]. (2012). *Global employment trends for women 2012*. Ginebra, Suiza: International Labour Organization.
- Jamali, D., Safieddine, A. & Daouk, M. (2007). Corporate governance and women: an empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector. *Corporate Governance*, 7(5), 574-585. doi: 10.1108/14720700710827167
- Marquina, P., Álvarez, G., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). *Guía de Trabajos de la Literatura*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2011). *Designing qualitative research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Martínez, J. (2007). El gobierno corporativo en el Perú: contribución para enfocar el concepto. *Revista de Economía y Derecho*, 4(14), 41-51.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- McKinsey & Company. (2010). *Women at the top of corporations: making it happen*. New York, NY: McKinsey & Company.

- Molina, M. & Torrado, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87-105. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70217-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70217-6)
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación* (2a ed.). México D.F., México: Limusa.
- Ogliastri, E. (2011). La carrera de las mujeres ejecutivas. *Debates IESA*, 16(1), 20.
- Organización de las Naciones Unidas Mujeres [ONU Mujeres]. (2011). *Principios para el empoderamiento de las mujeres – La igualdad es buen negocio*, (2a ed.). Recuperado de <http://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2011/7/principios-para-empoderamiento>
- Organización de las Naciones Unidas Mujeres [ONU Mujeres]. (2015). *El progreso de las mujeres en el mundo 2015 – 2016: Transformar las economías para realizar los derechos*. New York, NY: ONU Mujeres.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015a, 24 de marzo). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso Versión resumida del Informe Mundial*. Ginebra, Suiza: Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP), Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015b, 28 de abril). *Mujeres en las juntas directivas: Construir la reserva de talento femenino*. Ginebra, Suiza: Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED) – Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad, Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *La mujeres en el trabajo, tendencias 2016*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2005). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Madrid, España: Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española autorización de la OCDE, París.

- Pizarro, O. & Guerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Santiago de Chile, Chile: Universidad del Desarrollo, Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM).
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton, C. & Ormston, R. (2014). *Qualitative research practice: a guide for social science students & researchers* (2nd ed.). London, England: SAGE.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. California: Sage publications.
- Ruiz, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa* (3rd ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5a ed.). Bilbao, España: Universidad Deusto.
- Sen, A. & Metzger, J. (2010). Women leadership and global power: evidence from the United States and Latin America. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(2), 75-84. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1669462>
- Serna, G. (2003). Propuestas y hallazgos preliminares para un análisis sobre mujeres ejecutivas en la Ciudad de México. *Desacatos, Primavera* (11), 77-96.
- Serna, H., Suarez, E., & Restrepo, M. (2007). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Bogotá, Colombia: Federación Latinoamericana de Bancos - Felaban.
- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400610702160>
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Mejía Lequerica.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS]. (2015a). *Regulación*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/regulacion/8/c-8>
- Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS]. (2015b). *Guía de Usuario de las Estadísticas*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0001-se2015.PDF>
- Taylor, S., Bogdan, R. & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Vinnicombe, S., Doldor, E., Sealy, R., Pryce, P. & Turner, C. (2015). *The Female FTSE Board Report 2015*. Bedford, England: Cranfield International Centre for Women Leaders.
- World Bank Group. (2010). *Enterprise Surveys*. Recuperado de <http://espanol.enterprisesurveys.org/data/exploretopics/gender>
- World Bank Group. (2014). *Women in the private sector in Latin America and the Caribbean*. Enterprise surveys Latin America and the Caribbean Series, note no. 4. Washington, DC: World Bank Group.
- World Economic Forum. (2015). *The Global Gender GAP* (10th Edition). Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY: The Guilford Press.
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Apéndice A: Matriz de Exploración de la Literatura

Tabla A11

Matriz de Exploración de la Literatura

Tema	Autor	Año
Gobierno corporativo	Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales)	2014
Gobierno corporativo	Corporación Andina de Fomento (CAF)	2010
Gobierno corporativo	Financial Times Lexicon	2016
Gobierno corporativo	International Finance Corporation (IFC)	2015
Gobierno corporativo	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	2005
Mujeres ejecutivas	Aragón & Anca	2007
Mujeres ejecutivas	Ogliastri	2011
Mujeres ejecutivas	Serna	2003
Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Aguirre	2013
Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Elborgh-Woytek et al.	2013
Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Hernández	2010
Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Briano & Saavedra	2015
Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Carrasco et al.	2011
Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Desvaux et al.	2008
Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Godoy & Mladinic	2009
Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Heller & Stepp	2011
Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Molina & Torrado	2012
Situación de las mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	2015b
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Bertrand et al.	2010
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Borisova & Sterkhova	2012
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Dyrchs & Strack	2012
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Grant Thornton International	2015c
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Sen & Metzger	2010
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Vinnicombe et al.	2015
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Cranfield University	2015
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Deloitte	2013
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Deloitte	2015
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Grant Thornton International	2014
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Grant Thornton International	2015a

Tabla A11 (Continuación)

Matriz de Exploración de la Literatura

Tema	Autor	Año
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Grant Thornton International	2015b
Mujeres en el directorio a nivel mundial	McKinsey & Company	2010
Mujeres en el directorio a nivel mundial	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	2015a
Mercado laboral femenino LATAM	International Labour Organization (ILO)	2012
Mercado laboral femenino LATAM	World Economic Forum	2015
Situación de las mujeres ejecutivas en América Latina	Banco Interamericano de Desarrollo (BID) & Banco Mundial	2010
Situación de las mujeres ejecutivas en América Latina	Cárdenas de Santamaría & Durana	2009
Situación de las mujeres ejecutivas en América Latina	Cárdenas de Santamaría et al.	2010
Situación de las mujeres ejecutivas en América Latina	Gasparini & Marchionni	2015
Situación de las mujeres ejecutivas en América Latina	Pizarro & Guerra	2010
Mujeres en el directorio en América Latina	Artigas et al.	2013
Mujeres en el directorio en América Latina	Flabbi et al.	2016
Mujeres en el directorio en América Latina	World Bank Group	2010
Mujeres en el directorio en América Latina	World Bank Group	2014
Sector Financiero en Perú	Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)	2015
Sector Financiero en Perú	Banco Central de Reserva del Perú (BCR)	2015
Sector Financiero en Perú	Bolsa de Valores de Lima (BVL)	2015a
Sector Financiero en Perú	Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS y AFP)	2015a
Sector Financiero en Perú	Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS y AFP)	2015b
Gobierno corporativo en el sector financiero en Perú	Bolsa de Valores de Lima (BVL)	2015b
Gobierno corporativo en el sector financiero en Perú	Serna, Suarez & Restrepo	2007
Gobierno corporativo en el sector financiero en Perú	Global Corporate Governance Forum (IGCLA)	2011
Gobierno corporativo en el sector financiero en Perú	Martínez-Ortiz	2007
Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo sector financiero en Perú	Bolsa de Valores de Lima (BVL)	2015c
Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo sector financiero en Perú	Gelambí	2015
Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo sector financiero en Perú	Great Place to Work (GPTW)	2014

Apéndice B: Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Tabla B12

Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Autor	Año	Marco	Puntos Clave	Trabajos Asociados	Argumento
Aragón & Anca	2007	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Características de las mujeres ejecutivas, motivaciones.	La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional (Aragón & Anca, 2007).	La mujer ejecutiva tiene como motivación, para asumir responsabilidades directivas, el desarrollo profesional y la autorrealización. Reconocen que asumir estos cargos supone mayor sacrificio, representado en la falta de tiempo para sí mismas, para la familia y sus amistades.
Desvaux et al.	2008	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Definición de mujer ejecutiva y jerarquía organizacional.	Propuestas y hallazgos preliminares para un análisis sobre mujeres ejecutivas en la Ciudad de México (Serna, 2003).	Los puestos de las mujeres ejecutivas están relacionados con toma de decisiones.
Cárdenas de Santamaría & Durana	2009	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Participación.	A business case for women (Desvaux et al., 2008).	Cuanto más arriba se observa en la pirámide organizacional de una empresa, menor es el porcentaje de participación de las mujeres.
			Sector financiero, empresas nacionales e internacionales.	Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes. Inter-American Development Bank (Flabbi et al., 2016).	El sector financiero en Colombia destaca por tener mayor representación femenina, aunque hasta finales del año 2007 solo dos mujeres alcanzaron la posición de presidencia en 16 bancos nacionales, los cuales contaban con mayor participación en comparación con los internacionales.
Banco Interamericano de Desarrollo (BID) & Banco Mundial	2010	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Sector económico.	Mujeres empresarias: barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina y el Caribe (Banco Interamericano de Desarrollo & Banco Mundial, 2010).	En América Latina, las mujeres participaron mayoritariamente en los sectores económicos de comercio (o retail), educación y salud.
Cárdenas de Santamaría et al.	2010	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Participación, sector económico.	Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes. Inter-American Development Bank (Flabbi et al., 2016).	Se entrevistó a 160 mujeres que encabezaban organizaciones del sector privado en el año 2010, encontrando que la representación femenina en cargos directivos fue mayor en los sectores de servicios y financieros.
McKinsey & Company World Bank Group	2010	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Participación, compromiso, diversidad de género, acompañamiento, mentoring.	Women at the top of corporations: making it happen (Mckinsey & Company, 2010).	Algunas medidas contribuyen a incrementar la presencia de mujeres en la alta dirección, en especial las relacionadas con el compromiso de los CEO, acompañamiento, mentoring y el desarrollo individual de las mujeres.
	2010	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Participación como gerente general.	Enterprise Surveys. La experiencia de las empresas (World Bank Group, 2010).	La medición de la participación femenina en el manejo de las empresas y en la fuerza de trabajo es importante para promover la igualdad y el fortalecimiento de las mujeres. En el año 2010, el promedio de la participación femenina en la gerencia general de las organizaciones de América Latina y el Caribe se encontraba en 21.1%, por encima del promedio mundial e incluso de los países que conforman la OCDE.
Heller & Stepp	2011	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Importancia de la mujer en posiciones de liderazgo, diversidad, cuotas, competitividad empresarial.	La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección (Molina & Torrado, 2012)	La diversidad de género representa la capacidad de las empresas para mantener innovación y competitividad continuas.
			Barreras.	Re-examining the female path to leadership positions in business (Heller & Stepp, 2011).	Las mujeres aún enfrentan barreras cuando tratan de ascender en sus organizaciones, causadas por una combinación de factores: el sesgo de género, las presiones de conciliación entre lo laboral y lo personal, la falta de oportunidades y la falta de trabajo en red.
International Labour Organization (ILO)	2012	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Brechas de género, participación.	Global employment trends for women 2012 (ILO, 2012).	La región mostró reducciones en las brechas de género en el mercado laboral. Se examinaron cinco indicadores comparativos, con distinción entre hombres y mujeres, mencionando cómo ha evolucionado la participación de las mujeres.
Molina & Torrado	2012	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Importancia de las mujeres en posiciones de liderazgo, acceso, diversidad.	La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección (Molina & Torrado, 2012).	La importancia de incorporar mujeres en posiciones elevadas obedece a la escasez de talento, perspectiva de cliente femenino y sinergia para estrategias empresariales.
World Bank Group Aguirre	2014	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Participación, indicador.	Women in the private sector in Latin America and the Caribbean (World Bank Group, 2014).	En un estudio realizado en el año 2010 a más de 12,000 empresas en 30 países de América Latina y el Caribe, se encontró que una de cada cinco organizaciones latinoamericanas era dirigida por una mujer.
	2013	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Importancia de la mujer, jerarquía organizacional, barreras.	Mujeres en las juntas directivas: construir la reserva de talento femenino (OIT, 2015b).	La participación empresarial de la mujer se encuentra en los niveles medios y bajos, pero no en los puestos de mayor jerarquía, donde se toman las decisiones. Prevalecen las estructuras con extensas jornadas de trabajo y sistemas poco flexibles.

Tabla B12 (Continuación)

Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Autor	Año	Marco	Puntos Clave	Trabajos Asociados	Argumento
Deloitte	2013	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Iniciativas de gobiernos y organizaciones, leyes, cuotas.	Women in the boardroom: A global perspective (Deloitte, 2013).	Existe interés y compromiso de los gobiernos en expandir las oportunidades para las mujeres a través de iniciativas como cuotas o leyes.
Elborgh-Woytek et al. Grant Thornton International	2013 2014	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Brechas de género, participación, discriminación, acceso, importancia.	Las mujeres, el trabajo y la economía: beneficios macroeconómicos de la equidad de género (Elborgh-Woytek et al., 2013).	Los mercados de trabajo permanecen divididos por género, manteniéndose la participación de la mujer por debajo de la del hombre. La discriminación en el mercado laboral restringe las opciones de las mujeres a cargos de mayor jerarquía.
		Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Participación, alta dirección.	International business report 20015. Women in business: the path to leadership (Grant Thornton International, 2015a)	El 24% de los roles en la alta dirección a nivel mundial eran desenvueltos por mujeres.
Great Place to Work Perú (GPTW)	2014	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo sector financiero en Perú.	Jerarquía organizacional, participación, obstáculos, cultura organizacional, inequidad, flexibilidad laboral.	Mujeres y mercado laboral en el Perú (GPTW, 2014).	La fuerza laboral femenina en el Perú está subrepresentada en las distintas jerarquías de las organizaciones, respecto al porcentaje de participación como población (51%). Esto ocurre principalmente en los puestos ejecutivos y de alta dirección (29%). Las mujeres enfrentan el problema del techo de cristal, principalmente por dos factores: la cultura organizacional y la necesidad que tienen de encargarse de los hijos.
Briano & Saavedra Deloitte	2015 2015	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Igualdad de género, mercado laboral, transparencia.	Mujeres en las juntas directivas: Construir la reserva de talento femenino (OIT, 2015b).	Se asocia la presencia de la mujer con un mayor nivel de transparencia de la información y una mejora en la calidad de la comunicación
		Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Composición y liderazgo de directorios, participación.	Mujeres en juntas directivas: Una perspectiva global (Deloitte, 2015).	En un análisis global sobre la representación de las mujeres en las juntas directivas en 49 países, se encontró que el 12% de los puestos en el directorio están compuestos por mujeres, mientras que solo un 4% son presididos por mujeres.
World Economic Forum	2015	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Participación, brechas de género.	Global employment trends for women 2012 (ILO, 2012).	En el año 2015, resalta el esfuerzo por reducir las brechas de género en la región latinoamericana, posicionándola en tercer lugar, luego de Norteamérica, Europa y Asia Central. Indica que los avances se deben principalmente a la mejora en los niveles de educación, salud y supervivencia.
Flabbi et al.	2016	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Participación.	Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes. Inter-American Development Bank (Flabbi et al., 2016).	El nivel de participación de las mujeres en los gobiernos corporativos de las empresas latinoamericanas es bajo y comparable con los datos de Estados Unidos en el año 2012.
			Sector económico.		Existen diferencias en la participación de las mujeres en los directorios o en las gerencias, de acuerdo con el sector económico donde participan. En el Caribe, por ejemplo, casi el 50% de las mujeres son ejecutivas en el sector financiero.
Vinnicombe et al.	2015	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Participación en directorios, evolución.	The Female FTSE Board Report 2015 [Reporte de mujeres en directorios de empresas en el índice FTSE] (Vinnicombe et al., 2015).	Evolución de la participación de mujeres con cargos directivos, directivos ejecutivos y no ejecutivos tanto para la FTSE 100 como para la 250. En el 2012, el promedio de participación de mujeres en los directorios en Europa fue de 20.3%. En marzo del 2015, la representación de las mujeres en directorios era del 23.5% en la lista FTSE 100.
Grant Thornton International	2015a	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Participación, cargos directivos.	International business report 20015. Women in business: the path to leadership (Grant Thornton International, 2015a).	A nivel mundial, el 22% de cargos directivos estaban ocupados por mujeres y el 32% de empresas a nivel mundial no contaba con una mujer en su directiva.
		Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Participación.	Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes. Inter-American Development Bank (Flabbi et al., 2016).	Las empresas latinas sin representación femenina en los directorios han pasado de 34% en 2009 a 53% en el 2015.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	2015b	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Importancia, participación de la mujer en el directorio, obstáculos.	Mujeres en las juntas directivas: Construir la reserva de talento femenino (OIT, 2015b).	Es relevante que la participación de la mujer en los directorios de las empresas sea consistente con su participación en la base del consumo de la demanda global.
			Participación, ventaja competitiva.	Mujeres en las juntas directivas: construir la reserva de talento femenino (OIT, 2015b).	Es relevante que la diversidad en las juntas directivas de las empresas sea consistente con la demanda de consumo global. Las mujeres pueden aportar mayores ventajas competitivas, sin embargo, su participación en los órganos de toma de decisiones empresariales aún es poco significativa o casi nula.
Cranfield University	2015	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Participación, acciones, diversidad de género.	Women on Boards: Progress following the 2012 Corporate Governance Code (Cranfield University, 2015).	Líderes de negocios afirmaron que, para poder seguir avanzando en la participación de mujeres en los directorios, debían implementarse acciones específicas. Adicionalmente, mencionaron que creen en la diversidad de género, lo cual debe ser extendido a la gerencia general y a las gerencias de primera línea.
Grant Thornton International	2015b	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Desarrollo y participación de la mujer en el mercado laboral, diversidad de género.	Women at the top of corporations: making it happen (Mckinsey & Company, 2010).	Investigaciones realizadas a nivel mundial para identificar el rol que desempeñan las mujeres en el mercado laboral, su nivel de desarrollo y participación, así como los efectos positivos de su gestión en posiciones directivas ponen de manifiesto la importancia de promover la diversidad de género en todos los sectores económicos y puestos de liderazgo, a través de una sinergia entre sociedad, gobierno, mujeres y empresas.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	2015a	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Equilibrio de género, indicadores positivos, obstáculos.	La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso Versión resumida del Informe Mundial (OIT, 2015a).	Las organizaciones con un mejor equilibrio de género en sus equipos y consejos directivos pueden mejorar sus resultados financieros, pero a pesar de ello las mujeres aún están poco representadas en la cúspide empresarial.
		Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Participación mercado laboral y cargos directivos.	Women matter: a Latin American perspective. McKinsey & Company (Artigaset al., 2013).	Entre los años 2000 y 2012, la proporción de mujeres gerentes aumentó en un 7% o más a nivel mundial; sin embargo, destacaron algunos países latinoamericanos con una significativa representación femenina en cargos directivos superiores y medios.

Apéndice C: Matriz de Argumento por Análisis

Tabla C13

Matriz de Argumento por Análisis

Autor	Concepto Principal	Cita o referencia	Ideas Principales	Calidad de la data	Etapa 1: Montaje de la data		Etapa 2: Síntesis de la información		Etapa 3: Análisis de patrones
					Argumento Simple	Crítica al argumento Simple	Aceptación del Argumento	Premisas	Argumento Complejo
Aguirre (2013)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Mujeres al poder: el desafío. <i>Contenido</i> , (597), 74-81	Importancia de la mujer, jerarquía organizacional, barreras.	Sí	La mujer tiene mayor participación en los niveles medios y bajos de la estructura organizacional.	Sí	Sí	Las empresas tienen extensas jornadas y sistemas poco flexibles.	La mujer no alcanza posiciones de mayor jerarquía organizacional, debido a que prevalecen las empresas con extensas jornadas de trabajo y sistemas poco flexibles.
Aragón & Anca (2007)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. <i>Academia. Revista Latinoamericana de Administración</i> , Primer semestre, (38), 45-63	Características de las mujeres ejecutivas, motivaciones.	Sí	La motivación de la mujer ejecutiva para asumir responsabilidades directivas es el desarrollo profesional y la autorrealización.	Sí	Sí	La mujer ejecutiva está motivada para asumir cargos directivos.	La mujer ejecutiva tiene como motivación para asumir responsabilidades directivas el desarrollo profesional y la autorrealización, sin embargo asumir estas posiciones supone mayor sacrificio y falta de tiempo para sí mismas, para la familia y sus amistades.
Artigas et al., (2013)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Women matter: a Latin American perspective. McKinsey & Company. Recuperado de http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20of fices/mexico/latest%20thinking/pdfs/women_matter _latin_america.ashx	Participación comités ejecutivos, acceso, áreas organizacionales, nivel educativo.	Sí	La participación femenina en posiciones directivas se ha incrementado debido a mayor acceso a educación y al mercado laboral.	Sí	Sí	Mayor acceso a la educación y al mercado laboral, conlleva a una mayor participación de mujeres en los directorios.	La participación femenina en posiciones directivas en América Latina en el año 2012 era del 5% en directorios, y 8% en comités ejecutivos. El mayor nivel de participación de mujeres en los directorios se debe al incremento en la participación en el mercado laboral y el acceso a mayores niveles de educación.
Banco Interamericano de Desarrollo & Banco Mundial (2010)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Mujeres empresarias: barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina y el Caribe. Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial	Sector económico.	Sí	Las mujeres participan mayoritariamente en algunos sectores económicos.	Sí	Sí	La mujer no tiene acceso a todos los sectores económicos.	En América Latina, las mujeres participaron mayoritariamente en los sectores económicos de comercio (o retail), educación y salud.
Briano & Saavedra (2015)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. <i>Estudios Gerenciales</i> , 31(136), 275-286. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.02.001	Igualdad de género, mercado laboral, transparencia.	Sí	La presencia de la mujer representa mejoras en el gobierno corporativo.	Sí	Sí	La participación de la mujer beneficia a la empresa con la mejora en la comunicación y transparencia de la información.	La participación de la mujer en el gobierno corporativo conlleva un mayor nivel de transparencia de la información y una mejora en la calidad de la comunicación.
Cárdenas de Santamaría & Durana (2009)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	La particularidad de la ejecutiva colombiana. <i>Revista Soluciones de Postgrado EIA</i> , 4, 19-43.	Sector financiero, empresas nacionales e internacionales.	Sí	El sector financiero en Colombia tiene más representación femenina en altas posiciones, en comparación con otros países de la región.	Sí	Sí	Existe una mayor participación femenina en el sector financiero en Colombia	En Colombia, el sector financiero destaca por tener mayor representación femenina, aunque solo dos mujeres alcanzaron posiciones de presidencia en el 2007.
Cárdenas de Santamaría et al. (2010)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso. Trabajo presentado en el Congreso Internacional: Las Políticas de Equidad de Género en Prospectiva: Nuevos Escenarios, Actores y Articulaciones, Buenos Aires, Argentina.	Participación, sector económico.	Sí	Los sectores con más representación de mujeres en posiciones de liderazgo son los de servicios y financiero.	Sí	Sí	Los sectores de servicios y financiero, tienen más mujeres en cargos directivos.	Según entrevistas a 160 mujeres de organizaciones del sector privado en el año 2010, se encontró que los sectores de servicios y financiero son los de mayor representación femenina en cargos directivos.
Vinnicombe et al. (2015)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	The Female FTSE Board Report 2015. Bedford, England: Cranfield International Centre for Women Leaders	Participación en directorios, evolución.	Si	La participación de mujeres en cargos directivos en Europa se ha incrementado.	Sí	Sí	Las empresas que cotizan en bolsa aumentan la representación de mujeres en cargos directivos.	En marzo del 2015, la representación de las mujeres en directorios en empresas en Europa era del 23.5%, en comparación con el 20.3% del 2012, de acuerdo con los índices representativos de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Londres.

Tabla C13 (Continuación)

Matriz de Argumento por Análisis

Autor	Concepto Principal	Cita o referencia	Ideas Principales	Calidad de la data	Etapa 1: Montaje de la data		Etapa 2: Síntesis de la información		Etapa 3: Análisis de patrones
					Argumento Simple	Crítica al argumento Simple	Aceptación del Argumento	Premisas	Argumento Complejo
Cranfield University (2015)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Women on Boards: Progress following the 2012 Corporate Governance Code. Bedford, England: Cranfield Design.	Participación, acciones, diversidad de género.	Sí	La diversidad de género debe ser incorporada a la gerencia general y a las gerencias de primera línea.	Sí	Sí	La diversidad de género en la gerencia permite desarrollar una base de mujeres para cargos directivos.	Para seguir avanzando en la participación de mujeres en los directorios, se deben implementar acciones específicas como extender la diversidad de género a las gerencias de primera línea para desarrollar una base de datos de mujeres ejecutivas que sea consistente.
Deloitte (2013)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Women in the boardroom: A global perspective (3rd ed.). Londres, Inglaterra: Deloitte.	Iniciativas de gobiernos y organizaciones, leyes, cuotas.	Sí	Las leyes o cuotas incentivan las oportunidades para las mujeres.	Sí	Sí	Acciones como leyes o cuotas permiten aumentar la participación de las mujeres en cargos directivos. Cuanto más alto en la pirámide organizacional, menor es la participación de la mujer.	Existe interés y compromiso de organizaciones y gobiernos por expandir las oportunidades para las mujeres a través de iniciativas como cuotas o leyes.
Desvaux et al. (2008)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	A business case for women. Recuperado de http://www.forbes.com/2008/10/03/business-women-economics-lead-cx_1003mckinsey.html	Participación.	Sí	La participación de la mujer en la cúspide de la pirámide organizacional es baja.	Sí	Sí		En los países desarrollados las mujeres han alcanzado mayor participación; sin embargo, son pocas las que llegan a ocupar cargos relacionados con toma de decisión o alta dirección.
Flabbi et al. (2016)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo América Latina.	Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes. Recuperado de http://www.iadb.org/en/research-and-data/publication-details,3169.html?pub_id=IDB-WP-655	Sector económico.	Sí	En el Caribe casi el 50% de las mujeres son ejecutivas en el sector financiero.	Sí	Sí	La participación de la mujer en cargos directivos depende del sector económico.	Existen diferencias en la participación de las mujeres en los directorios o en las gerencias, de acuerdo con el sector económico donde participan. En el Caribe, por ejemplo, casi el 50% de las mujeres son ejecutivas en el sector financiero.
Elborgh-Woytek et al. (2013)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Las mujeres, el trabajo y la economía: beneficios macroeconómicos de la equidad de género. Recuperado de https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf	Brechas de género, participación, discriminación, acceso, importancia.	Sí	La participación de la mujer está por debajo de la del hombre en el mercado laboral.	Sí	Sí	Existe discriminación en los mercados de trabajo.	La baja participación de la mujer en el mercado laboral en comparación con el hombre, y la discriminación limitan las opciones de las mujeres a cargos de mayor jerarquía.
Grant Thornton International (2015b)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección. Londres, Inglaterra: Curious Agency	Desarrollo y participación de la mujer en el mercado laboral, diversidad de género. Jerarquía organizacional, participación, obstáculos, cultura organizacional, inequidad, flexibilidad laboral.	Sí	Es importante promover la participación de las mujeres en el mercado laboral y su gestión en posiciones directivas.	Sí	Sí	La diversidad de género genera efectos positivos en la gestión empresarial.	Promover la participación de las mujeres en el mercado laboral y la diversidad de género en posiciones directivas genera efectos positivos a nivel empresarial en todos los sectores económicos.
Great Place to Work Perú (2014)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo sector financiero en Perú.	Mujeres y mercado laboral en el Perú. Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications_Documents/Mujeres_y_mercado_laboral_en_el_Peru.pdf		Sí	La mujer en el Perú está subrepresentada en los cargos directivos de las organizaciones, respecto del porcentaje de la población.	Sí	Sí	La participación de la mujer en las organizaciones en el Perú está por debajo del porcentaje de la población.	La mujer en el Perú está subrepresentada en los distintos niveles de las organizaciones, respecto al porcentaje de participación como población (51%). Esto ocurre principalmente en los puestos ejecutivos y de alta dirección (29%), principalmente por dos factores: la cultura organizacional y la necesidad que tienen de encargarse de los hijos.
Heller & Stepp (2011)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	Re-examining the female path to leadership positions in business. Ithaca, NY: Cornell Center for Advanced Human Resource Studies	Barreras.	Sí	Las mujeres enfrentan barreras para avanzar en las organizaciones.	Sí	Sí	Diversos factores causan barreras para que las mujeres avancen en las organizaciones. Acciones como mentoring y línea de carrera contribuyen a incrementar la participación de las mujeres en cargos directivos.	Las mujeres no avanzan en sus organizaciones, debido a que enfrentan barreras causadas por diversos factores como: el sesgo de género, las presiones de conciliación entre lo laboral y lo personal, la falta de oportunidades y la falta de trabajo en red.
McKinsey & Company (2010)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	Women at the top of corporations: making it happen. New York, NY: McKinsey & Company	Participación, compromiso, diversidad de género, acompañamiento, mentoring. Importancia de las mujeres en posiciones de liderazgo, acceso, diversidad.	Sí	El compromiso y acciones específicas de las empresas contribuyen a incrementar la participación de las mujeres en posiciones directivas. Es importante incorporar mujeres en las posiciones más elevadas de la estructura organizacional.	Sí	Sí		Algunas medidas permiten aumentar la presencia de mujeres en la alta dirección, en especial las relacionadas con el compromiso de los CEO, acompañamiento, mentoring y el desarrollo individual de las mujeres.
Molina & Torrado (2012)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo.	La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. Estudios Gerenciales, 28(124), 87-105. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70217-6		Sí		Sí	Sí	La participación de las mujeres en cargos directivos, mejora la competitividad empresarial.	La importancia de incorporar mujeres en posiciones directivas radica en atraer talento, tener perspectiva de cliente femenino y alcanzar sinergias para estrategias empresariales.
Organización Internacional del Trabajo (2015a)	Mujeres ejecutivas en el gobierno corporativo a nivel mundial.	La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso Versión resumida del Informe Mundial. Ginebra, Suiza: Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP), Organización Internacional del Trabajo	Equilibrio de género, indicadores positivos, obstáculos.	Sí	El equilibrio de género genera efectos positivos en las empresas, permite mejorar sus resultados financieros.	Sí	Sí	La diversidad de género permite mejorar los resultados financieros.	Las empresas con equilibrio de género en sus equipos y consejos directivos mejoran sus resultados financieros; sin embargo, las mujeres aún están poco representadas en la cúspide empresarial.

Apéndice D: Población

Tabla D14

Población Inicial de Mujeres Ejecutivas en Gobiernos Corporativos de Entidades Financieras Peruanas

Tipo de Entidad	Nombre Entidad	Año de la Memoria	Cargo	Nombre de la Ejecutiva
Banco	Banco Azteca del Perú S.A.	2014	Presidente del Directorio	Sara Soriano de Teresa
Banco	Banco Azteca del Perú S.A.	2014	Gerente de Recursos Humanos	Wendy Karin Chávez Abanto
Banco	Banco Azteca del Perú S.A.	2014	Gerente de Servicios Financieros	Jacaranda Lizbeth Flores Aragón
Banco	Banco Cencosud S.A.	2014	Gerente de Riesgo Crediticio, Mercado y Liquidez	Ana Sandra Pérez Agüero
Banco	Banco Cencosud S.A.	2014	Oficial de Cumplimiento Normativo y Jefa del departamento Legal	María Teresa Rivas Solís
Banco	Banco de Comercio	2014	Gerente de la División de Negocios Convenios Institucionales	Marisa del Carmen Freire Trigos
Banco	Banco de Comercio	2014	Director	Kitty Elisa Trinidad Guerrero
Banco	Banco de Crédito del Perú	2014	Director	Bárbara Bruce Ventura
Banco	Banco Falabella Perú S.A.	2014	Gerente de División de Negocios Tarjeta de Crédito	Claudia Calanna Becerra
Banco	Banco Falabella Perú S.A.	2014	Gerente de División Operaciones y Sistemas	Elsa Huarcaya Pro
Banco	Banco Falabella Perú S.A.	2014	Director	María Jesús Hume Hurtado
Banco	Banco Financiero del Perú	2014	Gerente Central de Banca Minorista	Silvia Yong Cerna
Banco	Banco Financiero del Perú	2014	Gerente de División de desarrollo Humano y Organizacional	Adriana Villagómez Alsina
Banco	Banco GNB Perú S.A.	2014	Contador General	Luz Gutarra Cerrato
Banco	Banco GNB Perú S.A.	2014	Vicepresidente Adjunto de Auditoría	Elisa Tam Chang
Banco	Banco GNB Perú S.A.	2014	Vicepresidente Adjunto de Tecnología	Rosa María Fátima la Rosa Manyari
Banco	Banco GNB Perú S.A.	2014	Vicepresidente de Legal y Secretaría Corporativa	Silvana Lucía Puente Palomino
Banco	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	2014	Director	Mónica Inés María Aparicio Smith
Banco	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	2014	Gerente de División de Marketing	María Isabel Castro Silvestre
Banco	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	2014	Gerente de División de Negocios Internacionales	Ana Cecilia del Castillo Lizárraga
Banco	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	2014	Gerente de División Operaciones	Patricia Escalante Schuler
Banco	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	2014	Gerente de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social	María Corina Tudela Chopitea
Banco	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	2014	Subgerente General de Banca Mayorista	Isabel Aurora Quevedo Ocampo
Banco	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	2014	Subgerente General de Innovación, Tecnología y Operaciones	Rosario Verónica Valdivia Valverde
Banco	Banco Interamericano de Finanzas S.A. - BANBIF	2014	Subgerente General de Riesgo Integral y Cumplimiento Normativo	María del Rosario Gjurinovc de Amat
Banco	Banco Internacional del Perú S.A.A. - INTERBANK	2014	Director	Carmen Rosa Graham Ayllón de Espinoza
Banco	Banco Internacional del Perú S.A.A. - INTERBANK	2014	Gerente de Gestión y desarrollo Humano	Luz María Susana Llosa de Cárdenas de San Martín
Banco	Banco Internacional del Perú S.A.A. - INTERBANK	2014	Gerente de la División de Asuntos Legales	Zelma Francisca Acosta-Rubio Rodríguez
Banco	Banco Internacional del Perú S.A.A. - INTERBANK	2014	Vicepresidente de Finanzas	Michela Casassa Ramat
Banco	Banco Internacional del Perú S.A.A. - INTERBANK	2014	Vicepresidente Ejecutiva de Riesgos	Gabriela Prado Bustamante
Banco	Banco Ripley Perú S.A.	2014	Gerente de Gestión de Personas	Patricia Subauste Uribe
Banco	Banco Ripley Perú S.A.	2014	Gerente de Marketing y Experiencia de Cliente	Giuliana Ortega
Banco	Banco Ripley Perú S.A.	2014	Gerente Legal	Leonor Avendaño Arana
Banco	Banco Santander Perú S.A.	2014	Gerente de Control de Gestión	Diana Pastor Horna
Banco	Banco Santander Perú S.A.	2014	Gerente de Finanzas	Ana Cecilia Justo Coloma (**)
Banco	Banco Santander Perú S.A.	2014	Gerente de Riesgos	Luz María Berríos Allison
Banco	BBVA Banco Continental	2014	Gerente Área de Medios	María Guadalupe Pérez Suárez
Banco	BBVA Banco Continental	2014	Gerente Área de Recursos Humanos	Karina Victoria Bruce Marticorena
Banco	BBVA Banco Continental	2014	Gerente Área de Servicios Jurídicos	Consuelo Enriqueta González de Sáenz
Financiera	Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes	2014	Director	Jacqueline Diana Zumaeta Beramendi
Financiera	Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes	2014	Director	Paola Patricia Masías Barreda
Financiera	Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes	2014	Presidente del Directorio	Rosanna Liliam Ramos Velita
Banco	Citibank del Perú S.A. - Citibank Perú	2014	Vicepresidente de Banca Corporativa	María Eugenia González
Banco	Citibank del Perú S.A. - Citibank Perú	2014	Vicepresidente de Citigold	Alexandra Stewart
Banco	Citibank del Perú S.A. - Citibank Perú	2014	Vicepresidente de Cumplimiento	Angélica Escudero
Banco	Citibank del Perú S.A. - Citibank Perú	2014	Vicepresidente de Riesgos de Banca de Personas	Sylvia Noriega
Banco	Citibank del Perú S.A. - Citibank Perú	2014	Vicepresidente del Área Legal	Lorena Carrillo
Banco	Citibank del Perú S.A. - Citibank Perú	2014	Vicepresidente del Recursos Humanos, Relaciones Públicas y Seguridad	Mónica Perales
Financiera	Compartamos Financiera S.A.	2014	Director	Ljubica Valeria Vodanovic Ronquillo
Financiera	Compartamos Financiera S.A.	2014	Director	María del Carmen Calcano Vizcarra

Tabla D14 (Continuación)

Población Inicial de Mujeres Ejecutivas en Gobiernos Corporativos de Entidades Financieras Peruanas

Tipo de Entidad	Nombre Entidad	Año de la Memoria	Cargo	Nombre de la Ejecutiva
Financiera	Compartamos Financiera S.A.	2014	Gerente Central de Tecnología de la Información	Maytee Mardilla
Financiera	Corporación Financiera de desarrollo S.A. - COFIDE	2014	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Marlene Falera Ripas
Financiera	Corporación Financiera de desarrollo S.A. - COFIDE	2014	Gerencia de Riesgos	Rita Paula Untiveros Mondoñedo
Financiera	Corporación Financiera de desarrollo S.A. - COFIDE	2014	Jefe, departamento de Imagen Institucional	Pierina Figueroa Villegas
Financiera	Crediscotia Financiera S.A.	2014	Gerente de Asesoría Legal y Cumplimiento	Erika Lyzett Castillo Rafael
Banco	Deutsche Bank (Perú) S.A.	2014	Auditor Interno	Jane Ruzza
Financiera	Edpyme Inversiones la Cruz S.A.	2014	Gerencia de Desarrollo Humano	Blanca Flor, Rosas Agurto
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Director	María del Carmen Torres Mariscal
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Gerente General	Ana María Zegarra Leyva
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Gerente de Administración	Elena Iazo Rodríguez
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Gerente de Auditoría	Margherita Abril Alvarado
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Gerente de Desarrollo Humano	Patricia Quevedo Vela
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Gerente de Finanzas	Mariela Ramírez Campos
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Gerente de Proyectos	Gaby Patricia Cárdenas Quezada
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Gerente de Sistemas	Yolanda Cuzma Cáceres
Financiera	Empresa Financiera Edyficar S.A.	2014	Gerente Legal	Linda Ávila Ortiz
Financiera	Financiera Confianza S.A.A.	2014	Director	Mercedes Gómez Restrepo
Financiera	Financiera Confianza S.A.A.	2014	Gerente General Adjunto de Estudios Económicos	Socorro Heysen Zegarra
Financiera	Financiera Confianza S.A.A.	2014	Gerente General Adjunto de Finanzas	Ana Cecilia Akamine Serpa
Financiera	Financiera Confianza S.A.A.	2014	Gerente General Adjunto de Riesgos	Sandrita Pilar Flores Pinedo
Financiera	Financiera Confianza S.A.A.	2014	Gerente General Adjunto de Servicios Jurídicos	Bárbara Castro Segura
Financiera	Financiera Confianza S.A.A.	2014	Vicepresidente	Elizabeth Matilde Ventura Egoavil
Financiera	Financiera Efectiva S.A.	2014	Gerente de Recursos Humanos	Karina Sakihara Kuniyoshi
Financiera	Financiera Proempresa S.A.	2014	Director	Clara Fabiola Ojeda Fernández
Financiera	Financiera Proempresa S.A.	2014	Director	Kelly Jaramillo Lima
Financiera	Financiera Proempresa S.A.	2014	Gerente de Negocios	Sandra Núñez Melgar
Financiera	Financiera Proempresa S.A.	2014	Gerente de Riesgos	María Esther Ninavilca Paniura
Financiera	Financiera TFC S.A.	2014	Director	Johanna Gil Posada
Financiera	Financiera TFC S.A.	2014	Gerente de Operaciones	María Esmelia Martínez Serra
Financiera	Financiera TFC S.A.	2014	Gerente de Recursos Humanos	Silvia Martín Castillo
Financiera	Financiera Uno S.A.	2014	Gerente Comercial	Natalie Toledo Ocampo
Financiera	Financiera Uno S.A.	2014	Gerente de Auditoría Interna	Carla Acosta Barrios
Financiera	Financiera Uno S.A.	2014	Gerente de Gestión y desarrollo Humano	Claudia Salas Colonna
Financiera	Financiera Uno S.A.	2014	Gerente de Ventas y Gestión	Graciela del Castillo Zevallos
Banco	MiBanco Banco de la Microempresa S.A.	2014	Contadora General	María del Pilar Martínez Rubio
Banco	MiBanco Banco de la Microempresa S.A.	2014	Gerente de División de Riesgos (A.I.)	Luz María Boza Llosa
Banco	MiBanco Banco de la Microempresa S.A.	2014	Gerente de la División de Contraloría y Finanzas	Adriana Ruth Chávez Bellido
Banco	MiBanco Banco de la Microempresa S.A.	2014	Gerente de Planeamiento de Recursos Humanos	Gisella Iveth Díaz Alegre
Banco	MiBanco Banco de la Microempresa S.A.	2014	Gerente de Territorial de Negocios I.E.	Patricia Leonor Paredes Bregante
Banco	MiBanco Banco de la Microempresa S.A.	2014	Gerente del Área de Asesoría Legal y Secretaría General I.E.	Karina Rivera Bustamante
Banco	MiBanco Banco de la Microempresa S.A.	2014	Gerente Territorial de Negocios	Sandra del Pilar Rojas Castillo
Financiera	Mitsui Auto Finance Perú S.A.	2014	Gerente Adjunto de Administración y Recursos Humanos	Ana Mery Shikina Higa
Banco	Scotiabank Perú S.A.A.	2014	Director	Elena Aida Conterno Martinelli
Banco	Scotiabank Perú S.A.A.	2014	Gerente Principal de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social	Gina Isabel Rodríguez Larraín Salinas
Banco	Scotiabank Perú S.A.A.	2014	Vicepresidente Auditoría, Seguridad e Investigaciones	Flor de María Olano Idrogo
Banco	Scotiabank Perú S.A.A.	2014	Vicepresidente Recursos Humanos	Rina Alarcón Cáceres

Apéndice E: Formato de Notas de Campo

Formato de Notas de Campo	
Información General:	
Fecha de la entrevista / observación	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre de la entrevistada	
Seudónimo de la entrevistada	
Nombre de la empresa	
Tipo de empresa	
Nombre del investigador - observador	
<p><i>Notas Descriptivas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de sucesos observados durante la entrevista. 2. Fotografía de la entrevistada. 3. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario 4. Eventos particulares 5. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones 	<p><i>Comentarios del Observador</i></p> <p>Descripción del contexto de la entrevista, las personas, los acontecimientos; así como sentimientos y percepciones del investigador (Taylor et al., 2015).</p> <p>Detalle sin prejuicios lo que observa, no solo de manera visual sino a través de otros sentidos: lenguaje corporal, tono de voz, contacto visual y otros mensajes paralingüísticos que refuerzan las palabras del entrevistado (Marshall & Rossman, 2011).</p>
Firma del Investigador - Observador	

Apéndice F: Formato de Notas de la Entrevista

Formato de Notas de la Entrevista	
Información General:	
Fecha de la entrevista	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre de la entrevistada	
Seudónimo de la entrevistada	
Nombre de la empresa	
Tipo de empresa	
Nombre del investigador - entrevistador	
<p><i>Notas Descriptivas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fotografía de la entrevistada 2. Fotografía del ambiente físico 3. Reconstrucción del diálogo 4. Eventos particulares 	<p><i>Comentarios del Entrevistador</i></p> <p>Descripción del contexto de la entrevista, las personas, los acontecimientos; así como sentimientos y percepciones del investigador (Taylor et al., 2015).</p> <p>Detalle sin prejuicios lo que observa, no solo de manera visual sino a través de otros sentidos: lenguaje corporal, tono de voz, contacto visual y otros mensajes paralingüísticos que refuerzan las palabras del entrevistado (Marshall & Rossman, 2011).</p>
Firma del Investigador - Entrevistador	

Apéndice G: Consentimiento Informado

Mediante la firma del presente documento, me comprometo a participar en el estudio titulado “Gobierno corporativo y mujeres ejecutivas en el Sector Financiero Peruano”, el cual está siendo conducido por Yulibeth Correa Hernández, Francisco Lúcar Lloveras, Sonia Peñaloza Murillo y Rocío Vargas Gutiérrez, estudiantes de posgrado (MBA Gerencial Internacional, 86) en Centrum Business School, bajo supervisión de su asesora, Dra. Esther García Pedroche. Entiendo que mi participación es totalmente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan identificarse como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Manifiesto que me ha sido explicado lo siguiente:

- El propósito del estudio consiste en describir el desarrollo alcanzado por la mujer ejecutiva en el gobierno corporativo de entidades del Sector Financiero Peruano, a través de su caracterización y el análisis de sus antecedentes educativos, laborales y familiares. De igual forma, se busca explorar las motivaciones, aspiraciones y factores que han impulsado su participación como ejecutivas del gobierno corporativo y, en caso de existir, los obstáculos que ha enfrentado durante su trayectoria, todo ello con el fin de obtener información que pueda contribuir para futuras acciones concretas que fomenten la participación de las mujeres en dichas posiciones y entidades.
- No se prevé generar ningún tipo de estrés o incomodidad.
- No hay ningún riesgo por participar en la investigación.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Participar en una entrevista con máximo dos investigadores, cuya duración es de 1 (una) hora aproximadamente, en la cual los investigadores me formularán preguntas relativas a: características demográficas, antecedentes educativos, familiares y laborales, motivaciones y factores que han impulsado mi participación en el gobierno corporativo, así como obstáculos (en caso de existir) que he enfrentado para alcanzar mi posición actual. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y/o discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que provea, ya sea esta verbal, escrita o digital, se mantendrá en total confidencialidad y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Estoy de acuerdo con que se utilice grabadora durante la entrevista, y las respuestas sean transcritas con un código o seudónimo con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier duda o pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso de la investigación.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador / Fecha

Firma del Participante / Fecha

POR FAVOR, FIRMAR DOS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL INVESTIGADOR

Apéndice H: Preguntas de Clasificación

Información Requerida	Pregunta	Fuentes de evidencia	Alternativas
P.1 Sector de estudio	¿La organización pertenece al sector financiero?	Si la entidad está listada en la Bolsa de Valores de Lima dentro del sector bancos y financieras.	Sí, pasar a la P.2 No, descontinuar
P.2 Participación de la mujer en el gobierno corporativo	¿Participa la mujer en el gobierno corporativo de la organización?	Si pertenece al directorio de la entidad, ocupa un cargo de gerencia de primera línea o es CEO. Publicación en la más reciente memoria anual de la organización y declaración del entrevistado.	Sí, pasar a la P.3 No, descontinuar
P.3 Mujer ejecutiva	¿Tiene la mujer un rol ejecutivo dentro de la organización?	Si participa en la toma de decisiones estratégicas de la organización. Declaración del entrevistado.	Sí, terminar las preguntas de clasificación No, descontinuar

Apéndice I: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista fue elaborada con el propósito de obtener información que permita describir la trayectoria y desarrollo de la mujer ejecutiva que ocupa una posición dentro del gobierno corporativo en entidades pertenecientes al Sector Financiero Peruano. Algunas preguntas fueron complementadas con la sugerencia de una pregunta adicional considerada relevante para el estudio y que puede proveer mayor información.

Parte 1: Factores demográficos

Inicialmente nos gustaría hacerle algunas preguntas generales

Información Requerida	P.	Pregunta
Nombre y procedencia	P1.	Nombre, fecha y lugar de nacimiento (país, ciudad)
Estado civil	P2.	¿Cuál es su situación civil?
Residencia actual	P3.	¿En dónde vive actualmente (distrito)?

Parte 2: Antecedentes educativos

A continuación, nos gustaría conocer algunos aspectos sobre sus antecedentes educativos, así como sobre sus antecedentes laborales y familiares en la parte 3 y 4

Información Requerida	P.	Pregunta
Nivel educativo	P.4	¿Cuál es su nivel educativo más alto?
	P.4.1	¿En dónde obtuvo este grado? (país, ciudad)
	P.5	¿Qué carrera estudió y en qué universidad? ¿En qué país, ciudad está ubicada la universidad?
	P.5.1	¿En qué colegio terminó su educación secundaria? ¿En qué país, ciudad está ubicado el colegio?

En caso de que el último grado no sea la carrera universitaria

Aspiraciones educativas	P.6	¿Tiene planificado cursar algún estudio pronto? ¿Cuándo? ¿En qué universidad? (país, ciudad)
Logros académicos	P.7	¿Algún logro académico adicional que quisiera resaltar?

Parte 3: Antecedentes laborales

Información Requerida	P.	Pregunta
Profesión	P.8	¿Cuál es su cargo actual? (para reconfirmar).
Historia laboral	P.9	¿A qué edad empezó a trabajar? ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
	P.10	¿Cuál es su trayectoria laboral (dentro y/o fuera de la empresa)? ¿En qué sectores se ha desarrollado principalmente?
	P.11	¿Cuántas personas tiene a su cargo?
	P.11.1	¿Ha desempeñado cargos similares al actual en otras entidades del sector financiero?, ¿en cuántas y durante cuánto tiempo?
	P.12	¿Cuántas horas trabaja al día en promedio?
	P.13	¿Siente que dedica demasiado tiempo a su trabajo? ¿Que plantearía para mejorar la gestión de su tiempo? (en caso sea afirmativa la pregunta anterior)

Parte 4: Antecedentes familiares

Información Requerida	P.	Pregunta
Aspectos Familiares	P.14	¿Cuántos hermanos/ hermanas tiene?
	P.14.1	¿Cuál es la ocupación de su padre-madre?
Vida Familiar	P.15	¿Tiene hijos?

En caso de responder NO, pasar a la P.16

Vida Familiar	P.15.1	¿Cuántos hijos tiene? ¿Qué edad tienen sus hijos? ¿Cuál es su nivel de educación? ¿Dónde estudian?	
Vida Familiar	P.15.2	¿Quién cuida de sus hijos cuando Ud. trabaja?	
Vida Familiar	P.16	¿Cómo es su rutina doméstica? (diaria, semanal, etc.)	
Vida Familiar	P.17	¿Tiene pareja?	En caso de responder NO, pasar a la P.18
Vida Familiar	P.17.1	¿Cuál es la edad, nivel de educación y ocupación de su pareja?	
Influencia del trabajo en la vida familiar	P.18	¿Cómo influye su vida laboral en las relaciones con su familia?	
Influencia del trabajo en la vida familiar	P.18.1	¿Lleva trabajo a casa? ¿Aproximadamente cuánto tiempo le dedica?	

Parte 5: Motivaciones y factores que impulsan la participación de la mujer en el gobierno corporativo

Ahora nos gustaría realizar algunas preguntas en relación con su posición actual

Información Requerida	P.	Pregunta
Motivaciones	P.19	¿Cuál ha sido su principal motivación para alcanzar esta posición? ¿En algún momento ha tenido que abandonarla y retomarla por algún motivo en específico?
Factores	P.19.1	¿Qué factores considera que impulsaron su crecimiento laboral hasta llegar a este cargo? (externos o internos)
	P.19.2	¿Conoce algún procedimiento interno, norma o ley que favorezca el papel de las mujeres dentro de la empresa? ¿Cuál/es es/son?

	P.19.2.1	¿Cuáles considera que se deben promover para incrementar la participación de la mujer en el gobierno corporativo en el sector financiero?
Motivaciones y Factores	P.20	¿Qué comentarios tiene sobre la participación de la mujer ejecutiva en el sector financiero?

Parte 6: Aspiraciones de la mujer que participa en el gobierno corporativo

A continuación, quisiéramos hacerle algunas preguntas relacionadas con sus aspiraciones laborales.

Información Requerida	P.	Pregunta
Aspiraciones	P.21	¿Siente que puede seguir creciendo dentro de la empresa o ha llegado al tope de su crecimiento? ¿Cómo se proyecta?
	P.22	¿Tiene interés en aplicar a otra posición fuera de la empresa? (dentro o fuera del sector)
	P.23	¿Si tuviese la oportunidad de retirarse de la vida laboral, a qué se dedicaría? (independiente, la familia, etc.)

Parte 7: Obstáculos que ha enfrentado para alcanzar su posición en el gobierno corporativo

Ahora nos gustaría preguntarle sobre los obstáculos que ha enfrentado para alcanzar su posición actual.

Información Requerida	P.	Pregunta
Obstáculos	P.24	A su juicio, ¿Qué obstáculos ha enfrentado para ocupar cargos ejecutivos en este sector (financiero)?
	P.25	¿Considera el género como una ventaja o un obstáculo para llegar al gobierno corporativo? ¿Ha percibido discriminación?

Parte 8: Preguntas de cierre

P.	Pregunta
P.26	¿Hay algún otro tema relacionado con su participación en el gobierno corporativo dentro del sector financiero que no hayamos cubierto y considere relevante?
P.27	¿Habría inconveniente en volver a contactarla para clarificar alguno de los temas que hemos conversado el día de hoy?
P.28	¿Conoce a otra mujer que participe en el gobierno corporativo de otra entidad del sector financiero que estaría dispuesta a participar en este estudio?



Apéndice J: Protocolo del Caso

a) Generalidades del estudio

- A1 Antecedentes del estudio
- A2 Propósitos del estudio y preguntas de investigación
- A3 Marco Teórico
- A4 Rol del protocolo en la investigación

b) Procedimientos de campo

- B1 Datos de las empresas del sector financiero y definición de población
 - B1.1 Datos de las mujeres a entrevistar
- B2 Preguntas de clasificación
- B3 Invitación a la entrevista
- B4 Carta de consentimiento
- B5 Calendario de las entrevistas
- B6 Documentos disponibles antes de la entrevista
- B7 Equipo de grabación/fotografía

c) Preguntas del estudio

- C1 Guía de la entrevista

d) Reporte del estudio

- D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
- D2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
- D3 Documentos y fotografías obtenidos durante la entrevista
- D4 Formato de notas de campo
- D5 Formato de notas de entrevista
- D6 Transcripción de la entrevista
- D7 Reporte del investigador
- D8 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

Apéndice K: Perfil de las Informantes

El perfil de las mujeres ejecutivas entrevistadas consiste en una breve presentación de los antecedentes de cada informante. Debido a los motivos de confidencialidad anteriormente expuestos, sus nombres han sido reemplazados por seudónimos y se presentan según el orden en que las entrevistas fueron desarrolladas.

Karol

A ver, puede ser que soy una persona que escucha mucho. Te lo digo con total transparencia, escucho, escucho, no doy opiniones anticipadas, escucho, pregunto mucho, muchísimo, yo no pregunto a gerentes, a gerentes generales adjuntos, trato de entender quién puede saber, pregunto, me informo bien. Luego creo que tengo un pensamiento muy transversal antes de tomar una decisión...veo a quienes puedo impactar y de qué manera... antes de tomar una decisión digo, a ver, esto puede impactar aquí, mejor le pregunto a esta persona... yo te diría que tengo un pensamiento muy transversal al momento de tomar decisiones o al momento de entender algo, quiero entenderlo en su más amplio sentido, no solamente esta partecita.

Karol, nacida en Lima hace 52 años, es licenciada en Administración de la Universidad de Lima. Es casada y tiene dos hijos en edad escolar. Su trayectoria laboral la ha realizado en un mismo banco: ingresó como practicante y, en promedio, cada cinco años, ha ido cambiando de puesto dentro del mismo banco. Pasó de ser tesorera del banco, a ser gerente de Mercados Capitales, gerente de Comercio Exterior, gerente de Transformación y Desarrollo Corporativo, gerente de Operaciones, y actualmente es gerente de Recursos Humanos, cargo desde el cual influye, directamente, en 90 personas.

Érika

Mi fortaleza máxima, y lo que he impulsado, es la manera de relacionarme con los demás, sobre todo con mi equipo directo y yo gestiono mucho, cosa que no todo el mundo hace necesariamente, yo gestiono no tanto hacia arriba, yo gestiono mucho hacia el costado, siempre con mis colegas, gestiono mucho allí y a mi gente [...] Yo diría que la clave es eso, trabajo en equipo, la relación cercana con mi equipo de trabajo y mucha gestión hacia el costado.

Érika, nacida hace 47 años en Lima, estuvo casada, durante seis meses, y luego se divorció. No tuvo hijos en dicha relación. Actualmente, tiene pareja, con quien mantiene una relación de 15 años, y con quien tiene un hijo en edad escolar. Estudió Administración de empresas en la Universidad de Lima. Su nivel educativo más alto es un posgrado en la Universidad de Babson College, en Estados Unidos. Empezó a trabajar a los 21 años en una empresa bancaria en Lima. En su trayectoria laboral, ha trabajado en tres sectores principalmente: Seguros, AFP y Banca.

Carmen

Creo que tengo que reconocer que soy una persona sumamente competitiva [...] tengo también una característica [...] que soy súper entusiasta. Mi marido dice que soy positiva al máximo [...] todo me entusiasma, todo me gusta, y soy súper ejecutiva [...] entonces... yo, cuando alguien me dice si yo creía que mi carrera iba a ser así de exitosa [...] No, nunca, ni siquiera me lo propuse [...] yo siempre fui buena alumna, soy muy responsable, tengo mucho sentido de responsabilidad. Creo que de repente era un poco de inseguridad que estudiaba mucho porque quería saber todo, no lo sé.

Carmen, nacida en Lima hace 59 años, es abogada por la Universidad Católica del Perú. Tiene una maestría en Derecho Internacional Económico en el mismo centro de estudios, pero aún no ha sacado su grado de magíster. Se casó cuando estaba en el último año

de la universidad. Tiene 37 años de casada y cuatro hijas adultas. Fue docente durante 15 años en la Universidad Católica, desde 1998 hasta 2013. Cuando cursaba los estudios de pregrado, trabajó en el estudio de abogados de su padre, quien es un abogado procesalista. Ha desempeñado cargos importantes en el sector público, como asesora y secretaria general del ministro de Justicia en los años 90 por un periodo de años; y en el sector privado, como gerente general de COFIDE, y, desde el año 2000, en un prestigioso banco local en Perú, en el cual actualmente es gerente general adjunta.

Inés

En la medida que las empresas se vuelvan más profesionales y menos familiares, y definitivamente que haya mejores gobiernos corporativos, va a haber más mujeres [...] Yo creo que hay que hacernos más profesionales, incorporar mejores directores para que, a su vez, le den oportunidad a las mujeres que ahora están más preparadas que antes. Una mujer sí le cuesta más que a un hombre el llegar, si va a tener un sueldo menor que el de un hombre en su misma posición [...] No me pueden decir a mí que no es así, así es.

Inés nació en Lima hace 58 años. Es divorciada, tiene dos hijas mayores de edad y profesionales. Su padre fue militar y su madre, ama de casa. Tiene dos hermanos. Estudió la carrera de Ingeniería industrial en la Universidad de Lima; posteriormente realizó un MBA en Estados Unidos, y es magíster por la ESAN. Se ha desempeñado durante 35 años en diversas posiciones dentro del sector financiero, siempre laborando en bancos. Destaca su interés por dedicarse a la docencia, a escribir un libro y a la asesoría empresarial.

Pía

Si tú me preguntas como es que llegué a seguir creciendo y llegar a donde llegué, uno es dedicación, o sea, hay que hacer las cosas con responsabilidad y dedicación, tienes que buscar [...] un balance de vida-trabajo que te permita tener tus espacios. Van a

haber tiempos difíciles laborales, en los cuales tienes que ponerle el hombro a la compañía para seguir avanzando. Van a haber tiempos en los que vas a cosechar dentro de la compañía, por ejemplo, un ascenso, un bono o de repente un reconocimiento internacional. Pero la cosa es que te comprometas con la empresa, la cosa es que estés realmente pensando en que la empresa es tuya y que, donde estés, lo que tú haces, aporta para los buenos resultados.

Pia tiene 48 años y nació en la ciudad de Lima. Es viuda y cuenta con dos hijos, uno en edad escolar y otro, universitario. Tiene dos hermanos. Su padre desempeñó como periodista y empresario, mientras que su madre fue ama de casa y cuidó de sus hijos cuando eran pequeños. Pía es contadora de la Universidad de Lima y estudió una maestría en gerencia de empresas en Centrum. Sus primeros años de experiencia laboral fueron en los sectores de minería, petróleo y tecnología, y los últimos 15 años ha trabajado en el sector financiero, específicamente en banca, donde ha desempeñado cargos desde asistente contable hasta vicepresidente y gerente general adjunto. Resalta que los principales factores que han impulsado su carrera son el trabajo en equipo, la comunicación y el compromiso por realizar un buen trabajo.

Melissa

Vengo de una familia que lo que hemos hecho ha sido por medio del trabajo. En ese aspecto, yo admiro mucho a mi papá, pues él fue huérfano de padre a los 3 años. Las condiciones tanto culturales como escolares, como económicas de mi abuela eran muy bajas, muy pequeñas. Y él con mucho trabajo pudo hacer una carrera universitaria, ser doctor, mantener 7 hijos. A los 7 nos dio carrera universitaria. Nunca tuvimos grandes lujos, pero nos dio lo principal que fue una carrera universitaria. Entonces mi principal motivación fue mi padre.

Melissa, nacida hace 47 años en Isucar de Matamoros, México, es casada y tiene un hijo en edad escolar. Es licenciada en Administración de Sistemas en la Universidad el Valle, en México. Empezó a trabajar a los 20 años como becaria en el área de sistemas en un banco mexicano que forma parte de un grupo corporativo. Su carrera ha estado más dirigida a la parte técnica de los sistemas de información. Trabajó en México durante 25 años y, posteriormente, vino a Perú, a la misma corporación como vicepresidenta de Medios –área de soporte de sistemas–, donde tiene a su cargo 520 personas aproximadamente.

Marcela

Creo que los años de experiencia me han enseñado a lograr separar [...] o sea, yo cuando me voy a mi casa muy pocas veces me llevo los estreses del trabajo, ¿me entiendes? [...] Cuando era más chica sí, pucha, estabas estresadísima por el trabajo y no sé qué. Y llegabas a tu casa y no es que podías cambiar de chip y no, seguías con eso hasta el día siguiente. Puede ser que ahora por etapas sea así. Pero, creo que, por ahora, por la experiencia, o sea, claro, sí, yo tengo por ahora ciertas responsabilidades, cierto estrés. Pero creo que lo manejo de forma en la cual no me lo llevo a mi casa [...] Logro desconectarme y logro relajarme en el tiempo que estoy en mi casa.

Marcela, nació hace 43 años en Lima, Perú. Es divorciada y tiene dos hijos; uno de ellos en edad escolar y el segundo, de 10 meses de edad. Estudió Administración de Empresas en la Universidad de Lima. Empezó a trabajar a los 24 años. Después de transcurridos tres o cuatro años de trabajo, se fue estudiar una maestría en Administración de Empresas, un MBA, en el extranjero. Se graduó a los 25 años y fue el primer puesto de su maestría. Entró a trabajar a la consultora “Boston Consulting Group” del sector de servicios financieros en el extranjero, y estuvo en otras empresas *start-up* dedicadas a la creación de negocios con las nuevas tecnologías. A finales del 2008, por la crisis europea, regresó al Perú. En Lima, su experiencia laboral la continuó en el sector financiero; principalmente, en

el mundo de estrategia, implementación de proyectos y planeamiento financiero.

Actualmente, tiene cinco años en la empresa y tiene reporte directo de 85 colaboradores.

Zaida

Yo creo que ya he aprendido a ser muy efectiva en la forma como trabajo, y muy eficiente [...] hay un momento en tu vida donde todo lo quieres hacer perfecto y quieres tener total y absoluto detalle sobre todo [...] Yo he aprendido a entender qué es lo más importante, qué es lo menos importante, y cuáles son las cosas que requieren el 100% de mi atención, y cuáles son las cosas que no requieren el 100% de mi atención.

Zaida nació en Caracas, Venezuela, hace 51 años. Es abogada por una universidad venezolana. Es casada y tiene un hijo en edad escolar. Su grado más alto es una maestría en Administración de Empresas, un MBA, en el centro de negocios de la Universidad de Piura, PAD, en Perú. Previo a este grado académico, estudió dos maestrías en el extranjero: una en la Universidad de Nueva York, de la que se graduó en junio de 1989; y la segunda, en la Universidad de Boston, en Banca Internacional, de la cual se graduó en junio de 1990. Luego de sus maestrías, empezó a trabajar en un estudio de abogados en Wall Street, Estados Unidos, en el grupo de financiamientos bancarios. En aquella época se llamaba “Milbank, Tweed, Hadley & McCloy”, ahora se llama “Mildbank”. Tras ello, pasó a trabajar en un estudio de abogados, en Londres, llamado “Clifford Chances”. Integró el equipo que desarrolló la oficina de Clifford Chances en Sao Paulo, primera oficina de Clifford Chances en Latinoamérica. En el año 2002, renunció a Clifford Chances debido a su embarazo. Transcurridos aproximadamente cuatro años, en el 2006, tras una reunión casual en Lima, le propusieron trabajar como vicepresidenta en un banco en Perú. Actualmente, tiene diez años en la empresa y tiene reporte directo de 42 colaboradores.

Leonor

La verdad es que con menos tiempo en la chamba, no me alcanzaría, tomo el tiempo que necesito, como estoy en un nivel ejecutivo, no necesito pedir permiso, uso el tiempo que necesito usar... pero con menos tiempo no la haría. Algo rico de mi trabajo es que todos los días, es algo bien distinto y que no es administrarlo, sino es gestionar el cambio, cómo hacerlo un poco mejor. Creo que el *statu quo* no te lleva muy lejos.

Leonor, nacida en Lima hace 61 años, fue primer puesto en la Universidad de Lima en su carrera profesional de Administración y Pequeña Empresa. Realizó su maestría en INCAE Bussiness School, pero aún no tiene el grado de magíster. Empezó a trabajar a los 17 años en su pequeña empresa familiar. Estuvo allí por un periodo de tres años. Luego de casarse y de su embarazo, renunció al trabajo para irse a vivir fuera del país. Tiene cinco hijos, motivo por el cual no trabajó por un periodo de 25 años. En el año 1993, se reincorporó al ámbito laboral, y actualmente es vicepresidenta, cargo desde el cual influye en 7 mil personas que es toda la planilla del banco.

Miranda

En la maestría, en la Universidad fui el primer puesto en la facultad, en el colegio, el primer puesto de mi promoción. En la universidad siempre me dieron beca completa por ser primer puesto y en la maestría estudié en Kellogg School of Management que es en Chicago y ahí me gradué con distinción. Te dan un premio al ser parte de los mejores estudiantes MBA que es el beta, gama, sigma (risas), siempre he sido bien chancona.

Miranda nació hace 40 años en la ciudad de Lima, donde reside actualmente. Estudió en un colegio particular en Lima. Es administradora de empresas por la Universidad de Lima, y realizó sus estudios de maestría en el exterior. Mantiene constante actualización académica,

especialmente con certificaciones en finanzas. Miranda es la menor de dos hermanos. Su padre es economista y contador; su madre, profesora, actualmente jubilados. Está casada; tiene dos hijos hombres, uno de 20 años, estudiante universitario, y otro, de 15. Miranda comenzó a trabajar cuando se graduó de la universidad a los 21 años, siempre en el sector financiero y en el mismo banco, realizando una exitosa trayectoria desde asistente hasta llegar a la posición que hoy ocupa, siendo la mujer de mayor posición. Miranda atribuye parte de sus logros al apoyo de sus padres cuando los hijos estaban pequeños y al soporte que brinda su esposo al dedicar más tiempo a las cosas de la casa y de los niños.

Gianinna

¿Cómo influye su vida laboral en las relaciones con su familia?

Ha sido difícil, ya ahora es un poco difícil porque mis hijos ya están un poquito más grandes, pero al comienzo, sí fue bien difícil cuando los chicos son chicos, a veces no entienden horarios muy prolongados de trabajo, no verlos cuesta mucho, si bien estaba tranquila porque tenía gente que me ayudaba, nunca es lo mismo, la mamá es la mamá y siempre he tratado de priorizar las cosas importantes, o sea, calidad por cantidad ... los chicos han entendido toda su vida han estado con una mamá que trabaja y han nacido con una mamá que trabaja y he seguido trabajando.

Gianinna, nacida en Lima hace 46 años, estudió Administración de Empresas en la Universidad de Lima. Tiene un MBA en la escuela de negocios INCAE Business School, de Perú. Su papá es abogado y su madre, ama de casa. Ella empezó a trabajar a los 24 años como practicante y asistente del gerente de Banca Empresas. Culminadas sus prácticas, la contrataron para ser asistente de la misma persona. A los dos años, la empresa pasó por una situación de fusión y despido de personal; en esa coyuntura, Gianinna fue desvinculada de su puesto de trabajo a los 26 años, coincidentemente, como ella lo menciona, cuando estuvo embarazada. Posteriormente, a los dos meses, le dan la oportunidad de trabajar en otra área de

la empresa. En 1999, cambió de trabajo, al banco donde actualmente labora. En el 2008 le dieron la oportunidad de asumir una vicepresidencia, cargo desde el cual influye en 360 personas.

Ruth

Como logro académico, tanto en la universidad como en ESAN, siempre he estado en el top 5. Y eso era muy meritorio para mí porque cuando hice la maestría éramos 70 y terminamos 40. Yo estuve en el top 5, la única mujer. Eso fue un gran logro, porque eran muy competitivos, bien competitivos. Y en la universidad terminé también en un muy buen puesto.

Ruth nació en Lima hace 57 años, donde reside actualmente. Soltera y sin hijos, estudió en un colegio particular de La Molina. Cursó Ingeniería industrial en la Universidad de Lima. Cuenta con una maestría en administración de empresas en una escuela de negocios de Perú, manteniéndose siempre entre los cinco primeros puestos. Muestra constante interés por realizar cursos especializados relacionados con la negociación. Ruth es la mayor de cuatro hermanos; su padre, ya fallecido, era pediatra, y su madre, ama de casa. Empezó a trabajar antes de terminar la universidad en un nido, y luego como ayudante de cátedra. Pasó por el sector minero, farmacéutico, hizo consultorías, para llegar luego al mundo de los seguros y al sector financiero. Ella atribuye sus logros al ejemplo de sus padres.

Aída

Mi papá era dentista y nos impregnó a todos esta orientación a servir. Siempre estuvo muy preocupado que su trabajo llegara a las personas que lo necesitaban. Mi mamá era una persona tan inteligente, ella dedicada a nosotros y mi familia estaba alrededor de ella. Mi mamá era presidenta de no sé cuántas asociaciones, con mucho ascendiente sobre muchas personas, y arreglándole la vida a su entorno. Mi rol es de generar entusiasmo, no es desgastante, sino es algo que se retroalimenta.

Aída nació hace 58 años en la ciudad de Lima, es casada y tiene una hija. Realizó sus estudios secundarios en un colegio de Lima, es ingeniera económica por la Universidad Nacional de Ingeniería y sus estudios de posgrado los realizó en el PAD de la Universidad de Piura. Aída pertenece a una familia numerosa, de cuatro hermanos hombres y dos hermanas mujeres. Es casada y tiene una hija universitaria. Aída lleva trabajando 40 años desde sus prácticas en la misma institución. Inició su trayectoria laboral en una ONG Internacional en el Perú, en un programa ligado al desarrollo de pequeñas actividades económicas, y llegó al sector a través de un proyecto de la misma organización para crear una institución financiera, completando 30 años de experiencia en microfinanzas. Aída sostiene que su mamá fue importante para su desarrollo laboral, ya que se encargaba del cuidado de su hija cuando viajaba por el país.

Beatriz

Al sector financiero no entro por mi conocimiento en finanzas, sino entro por mi conocimiento en energía y por la necesidad de los directorios en ser plurivalentes. Yo vengo abriendo paradigmas en diferentes áreas. Los directorios del Banco son mensuales y nos mandan una agenda con una semana de anticipación y, como buena mujer, leo, estudio, analizo y, si no entiendo algo, llamo y pregunto por el tema y por qué está entrando al directorio.

Beatriz nació hace 60 años en Talara, Piura. Estudió la primaria y secundaria en Lima. Geóloga por la Universidad Nacional de Ingeniería, con estudios de maestría en Estados Unidos, y un MBA en Chile. Actualmente tiene interés por realizar cursos cortos en Historia, Finanzas y Artes. Beatriz tiene una hermana y, del segundo matrimonio de su padre, tres hermanos más. Es divorciada y no tiene hijos. Beatriz comenzó a trabajar desde las prácticas de la universidad, y como profesional graduada completó más de 34 años de experiencia, siempre en la industria de hidrocarburos, siendo la única mujer en un sector mayoritariamente

masculino. Beatriz considera que es importante ver cómo la mujer compagina cargos de gerencia con la familia, ya que 30 años atrás no podía existir un balance entre trabajo y familia, situación que ahora sí se puede dar y se debe defender.

Vania

¿Siente que dedica demasiado tiempo a su trabajo?

Sin ninguna duda, ese es el *trade-off* de toda mujer que trabaja, punto. Desde que decidiste trabajar, porque es una decisión y es una decisión conyugal, y tener hijos vives en el *trade-off* familia-trabajo, cualquier mujer, supongo yo, líder, el gran tema que tenemos son los tempos que dejas acá y allá, y te aseguro que trabajamos muchísimo en tratar de encontrar el equilibrio.

Vania nació en Lima hace 41 años, donde reside actualmente. Es casada y tiene dos hijas en edad escolar. Estudió en un colegio particular en Lima. Culminó sus estudios de economía en la Universidad Ricardo Palma, y cuenta con un MBA en Centrum. Planea tomar cursos relacionados con mujeres, liderazgo y *coaching*. Empezó a trabajar con su padre apenas ingresó a la universidad, y formalmente en un banco local en su última etapa universitaria, manteniéndose siempre en el sector financiero. Es la tercera de cuatro hermanos; su padre, ya jubilado, era empresario, y su madre, ama de casa. Su principal motivación es siempre hacer las cosas bien.

Gisella

En realidad, si nos enfocamos en lo que a una mujer cuando ya es mamá qué es lo que más le cuesta es dejar a los hijos, yo siempre lo he dicho, yo nunca hubiera podido llegar a donde he llegado sin haber tenido el apoyo de mi mamá, porque mi mamá, yo podía dejar con la nana con los chicos, pero era mi mamá quien estaba ahí presente, y estaba siempre y yo me quedaba trabajando tranquila.

Gisella nació en Huancayo y actualmente reside en Lima. Ella estudió en diversos colegios debido a que su padre viajaba mucho, culminando sus estudios de Administración de empresas en la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un MBA en Centrum. Gisella, la mayor de dos hermanas, es casada y tiene dos hijos en edad escolar. Su padre es abogado y su madre, ama de casa. Empezó a trabajar a los 20 años y siempre estuvo en el sector financiero, con un breve paso por el sector público. Su principal motivación son sus hijos y sus padres.

Analía

En verdad, es un tema de logro profesional. Depende de las personas, para mí el tema de que una mujer trabaja y que tenga el tema profesional, una de las cosas más importantes de mi vida con mi familia es el tema profesional, para mí, es algo que me gratifica y es algo que me gusta, me gusta lo que hago, la posición que tengo y lo que apporto.

Analía nació en Lima hace 39 años, donde reside actualmente. Es conviviente y tiene un hijo en edad escolar. Estudió en un colegio particular en Lima y culminó sus estudios universitarios en la Universidad del Pacífico. Planea realizar un MBA a corto plazo. Cuenta con 16 años de experiencia laboral, casi todos en el sector financiero, en el área de tesorería. Es la segunda de tres hermanos; su padre es economista, ya jubilado, pero sigue trabajando como consultor de empresas, y su madre es profesora y también continúa trabajando. Su principal motivación es su logro profesional.

Lucía

¿Cuál ha sido su principal motivación para alcanzar esta posición? La principal motivación de hecho mi familia. Creo que hoy día los chicos la tienen más difícil, hoy en día el mundo está demasiado competitivo y pienso que, a nosotros, como padres, tenemos que darles todas las oportunidades que hoy los chicos necesitan. Bueno, y si hoy estoy aquí es porque es el principal legado que les voy a dar a ellos, quiero que

vean que la vida no es fácil, pero que muchas cosas se pueden conseguir si tú realmente pones de tu parte. A la par de esto, la parte económica que me deja estar en esta posición, que me deja darles a ellos cosas que yo no tuve en su momento.

Lucía nació hace 44 años en la ciudad de Trujillo, y actualmente vive en la ciudad de Lima. Terminó su educación secundaria en la ciudad de Trujillo, es abogada por la Universidad de Lima. Cursó una maestría en finanzas y derecho corporativo en la Universidad ESAN. Tiene cuatro hermanos; su papá es ingeniero y su mamá se dedicó al hogar. Lucía es casada y tiene tres hijos, una hija de 15 años y dos varones. Comenzó a trabajar a los 23 años, y su trayectoria laboral incluye entidades del sector público. Desde 1999 tiene experiencia en empresas del sector financiero.

Mariella

He aprendido en estos años que el tema de delegación es crucial, básico, básico, básico. Y después algunas veces, solo en algunos momentos tienes que estar en los detalles, en otros, no puedes meterte en tanto detalle, sino tienes que dar las directrices, el *coaching*, la guía, entrenar bien a las personas [...] Yo creo más en la igualdad de oportunidades para todos [...] no creo ni en discriminar al hombre ni en discriminar a la mujer, porque yo creo en el balance.

Mariella tiene 54 años, nació en la ciudad de Lima y en la actualidad está divorciada. Tiene dos hermanos y dos hijos en edad escolar. Su padre fue médico y su madre es empresaria. Destaca haber recibido ayuda familiar durante los primeros años de sus hijos. Es contadora pública por la Universidad de Lima y ha estudiado *coaching*. Indica que los principales factores que han impulsado su carrera son la formación, el interés por asumir desafíos y tener buenas relaciones interpersonales con sus colegas. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector financiero en las áreas de auditoría y recursos humanos.

Malena

Toca hacer las cosas bien, delegar bastante y eso me ayudó a crecer como persona, no sé si será por nuestro género, pero siempre queremos que todo nos salga perfecto; un poco eso fue mi transición y ahorita creo que estoy balanceada y contenta. Y ayudando a las personas que están a tu lado a desarrollarse.

Malena nació hace 45 años en Lima. Es ingeniero zootecnista por la Universidad Nacional Agraria, y obtuvo su grado de maestría en la Universidad ESAN. A los 23 años, terminando la universidad, empezó a trabajar en su profesión y luego ingresó al sector financiero, donde lleva 18 años de experiencia, siempre en el mismo banco. Malena es la mayor de cuatro hermanos, dos hombres y dos mujeres. Es casada y tiene tres hijos, de los cuales una ya es graduada, otra es universitaria y el último está en edad escolar. Malena ha realizado cambios importantes cuando se enfrentó al divorcio por dedicar demasiado tiempo a su trabajo, lo cual la hizo recapacitar y buscar más equilibrio entre su vida laboral y personal.

Edith

En neurociencia aprendí que cuando tú estudias 400 horas sobre un tema, empiezas a volverte experto en ese tema, necesariamente porque tus neuronas empiezan a conversar unas con otras y, de todas maneras, vas a aprender del tema. Entonces, debo haber escuchado no 400 horas, sino probablemente más de 1,000 horas a mi madre decir todos los días que la mujer debía ser independiente y lograr sus metas y llegar a donde quisiera llegar. Y lo hablaba con tanta claridad y te lo decía, “estudia porque el estudio es lo que te llevará al éxito”.

Edith tiene 43 años, nació en la ciudad de Lima. Es egresada de la carrera de Economía, de la Universidad de Lima, y cuenta con una maestría en ESAN, así como con varios estudios de especialización y certificaciones. Actualmente está casada, tiene tres hijos menores de 12 años y cuenta con el apoyo de su niñera, quien tiene más de 30 años

trabajando con su familia. Su padre es economista y su madre, ama de casa. Edith es la mayor de cuatro hermanos. Tiene 20 años de experiencia en el sector financiero. Su principal motivación ha sido la consecución de sus metas y retarse a sí misma.

Brunella

La verdad que siempre me ha gustado trabajar, no hubiera podido quedarme en mi casa, me gusta hacer muchas cosas, me gustan los retos. Eso me motiva. Creo que venir al trabajo, tener un equipo motivado, que se motive con los proyectos, eso me motiva, tener algo nuevo. Me gusta trabajar con las personas.

Brunella nació en la ciudad de Miami hace 44 años y vive en la ciudad de Lima desde hace 6 años. Realizó sus estudios universitarios en finanzas y su maestría sobre negocios en los Estados Unidos. Brunella es casada y tiene dos hijos en edad escolar. No tiene hermanos y su padre, que era empresario, actualmente está retirado. Brunella comenzó a trabajar desde que terminó sus estudios secundarios, pasando por compañías en distintos sectores. En el sector financiero lleva más de 20 años.

Carolina

Soy una mujer muy casera. Primero es mi familia, siempre, eso es algo que te enseñan en la maestría, he aprendido a lidiar con esto. Antes trabajaba mucho más y no me arrepiento porque he logrado crecer.

Carolina nació en Lima hace 43 años, estudió en un colegio particular y se graduó en psicología en la Universidad Ricardo Palma. Su maestría la realizó en recursos humanos en Centrum. Carolina es parte de una familia de seis hermanos, dos de ellos son hijos del primer matrimonio de su papá, quien falleció hace 18 años. Su mamá es jubilada y siempre trabajó en empresas de transporte. Carolina es casada, tiene dos hijos, de 15 y 11 años. Su esposo es independiente y es su apoyo en la educación de los hijos. Carolina empezó a trabajar a los 18

años en áreas de recursos humanos. Luego trabajó en investigación de mercado, especializándose en marketing. Su experiencia en el sector financiero es reciente.

Bianca

Yo no era consciente de que existía la discriminación de género, no era consciente, yo recién soy consciente en el MBA y, claro, era probablemente porque no había estado tan expuesta [...]. Creo que el obstáculo es que hemos tenido que forzarnos a ser alfas, a mí no me resultó difícil porque yo siempre he sido así, pero me imagino que a algunas otras sí.

Bianca nació en Lima hace 39 años, donde reside actualmente. Es casada y tiene dos hijos, ambos en edad escolar. Estudió en un colegio particular de Lima, culminó sus estudios de derecho en la Universidad Católica y cuenta con un Executive MBA, de la Universidad Adolfo Ibáñez e INCAE, siempre destacando en cada una de sus etapas. Planea llevar cursos de gobierno corporativo y liderazgo en Yale y Harvard. Empezó a trabajar desde los 19 años en un estudio de abogados, para luego pasar a una entidad financiera; desde entonces, se ha mantenido en el sector. Es la segunda de tres hermanos; su padre es empresario y su madre, ama de casa. Su principal motivación es demostrar que puede ser una mujer exitosa.

Macarena

Entonces yo, desde que entré a la universidad, siempre me fijé metas de avanzar, de crecer y cuando yo siento que ya pasa un ciclo y no veo que cambio, entonces sí me inquieto y veo que algo está pasando que no estoy haciendo, entonces siempre creo que es la propia competitividad interna, ¿no?, que hace que, que me impulsa a mí a seguir conociendo más, a crecer más.

Macarena nació en la ciudad de Arequipa, tiene 50 años, y actualmente está casada. Cuenta con tres hermanos y sus padres son jubilados. No tiene hijos. Estudió contabilidad en la Universidad Católica de Arequipa y realizó un MBA en Centrum. Planea especializarse en

finanzas corporativas. Cuenta con 17 años de experiencia en el sector financiero, donde se ha desempeñado en cargos como analista, auditora, jefe de proyectos, gerente de división, entre otros.

Emilia

Creo que lo clave es que [las mujeres] proveen, además de la perspectiva o el conocimiento sobre determinada temática, una perspectiva como mujer de hay cosas que uno aprecia más, que es más sensible a determinados temas y que añaden una forma, digamos, diferente de ver los problemas y oportunidades y, por lo tanto, contribuye a mejores decisiones.

Emilia nació hace 46 años en la ciudad de Lima. Es casada y tiene dos hijos en edad escolar. Tiene tres hermanos; su padre es empresario jubilado y su madre, ama de casa y empresaria también. Estudió economía en la Universidad del Pacífico, y, posteriormente, realizó estudios de posgrado en Estados Unidos. Posee 23 años de experiencia en el sector público y pesquero y, aproximadamente, 17 años en el financiero. Sus principales motivaciones son el logro profesional, aprendizaje y crecimiento.

Milagros

¿Cuál ha sido su principal motivación para alcanzar esta posición?

Yo creo que mi familia, mi mamá y mi papá inculcaron la semilla de la aspiración profesional, de estudiar, de ser mejores, eso era lo que estaba en mi casa, no era una aspiración de hacer dinero, ni de ser poderoso, sino era ser profesional, tienes que ser profesional, tienes que ser responsable, tienes que hacer las cosas bien, un lavado de cerebro desde chiquita a todos nosotros.

Milagros nació en Lima hace 56 años, donde reside actualmente. Es casada y no tiene hijos. Estudió en un colegio particular de Lima, culminó sus estudios de economía en la Universidad Católica y cuenta con un máster en economía en una universidad del extranjero.

Entre sus logros académicos más importantes está ganar una beca para financiar sus estudios en el exterior. Empezó a trabajar a los 22 años en el sector financiero, específicamente en empresas del Estado y en entidades de cooperación internacional. Es la menor de tres hermanos; su padre era ingeniero agrónomo y político y su madre, arquitecta, siendo ellos su principal motivación.



Apéndice L: Resumen de Principales Hallazgos de la Investigación

Tabla L15

Resumen de Principales Hallazgos de la Investigación

Antecedentes demográficos, educativos, familiares y laborales		Motivaciones	Factores	Aspiraciones	Obstáculos	Acciones	Género vs. Gobierno Corporativo
Edades	38 a 49 (14); 50 a 60 (12); No indicó (1)			Interés en Crecimiento Laboral: Movimiento Horizontal (5); Movimiento Vertical (11)			
Cant. Hijos	1 (5); 2 (13); 3 (3); 4 (1); 5 (1); No (4)		Internos la mujer: Relacionamiento (2); Desempeño (16); Trabajo en Equipo (5)	Posiciones fuera de la institución: Fuera del sector (2)	Trade-Off (Familia / Trabajo) (3); Cultura Organizacional (3); Actitudes Jefes (2); Personales (6); Zona de Confort (1); Estereotipos / Paradigmas (6); Conocimiento / Experiencia (2)	Políticas Organizacionales (3); Facilidades en la organización (15); Cuotas (4); En Desacuerdo (14)	Diversidad (6); Femineidad (3); Neutro (10); Prejuicios (3); Discriminación (6); Cualidades/Habilidades de la Mujer (13)
Estado Civil	Casada (20); Conviviente (1); Divorciada (4); Soltera (1); Viuda (1)	Influencia Familiar (hijos) (5); Logro Profesional (22); Motivación Familiar (5)	Externos el entorno: Apoyo Familiar (13); La Organización (2); Mentoring (7); Influencias Personales (4)	Retiro de la vida Laboral: Coaching / Liderazgo (2); Labor Social (3); Consultoría (2); Docencia (6); Familia (1); Hobby (9); Ama de Casa (2); Emprendimiento (8); Equilibrio (7); Indiferente (2)			
Nivel de Estudios	Universitario (4); Posgrado (23)						
Años Experiencia Sector	2-12 (2); 13-23 (16); 24-35 (9)						

Apéndice M: Mapa de Resultados del Análisis en Atlas.ti

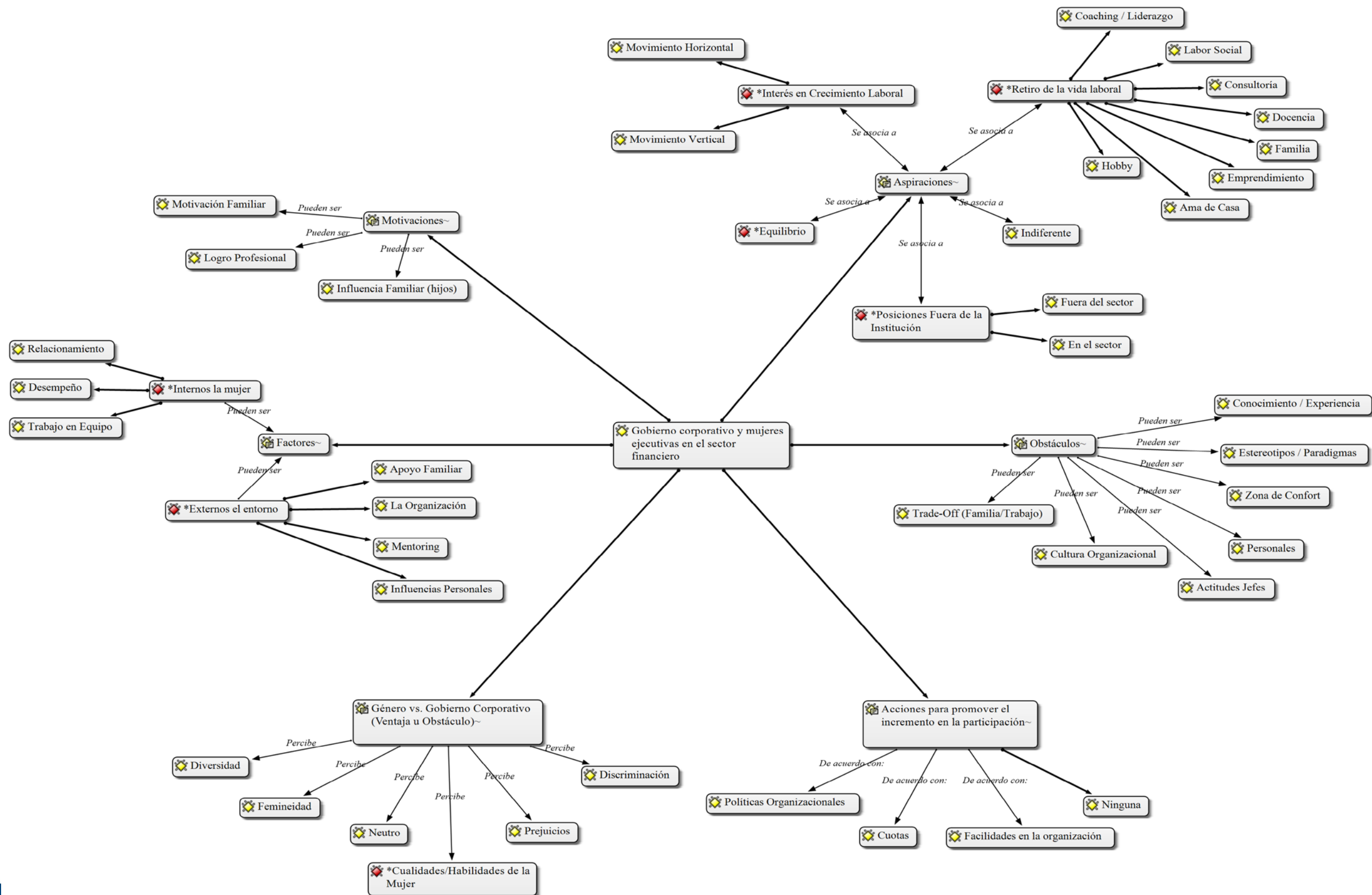


Figura M6. Mapa de resultados del análisis del gobierno corporativo y mujeres ejecutivas en el Sector Financiero Peruano.